

FACTIBILIDAD DEL PROYECTO DE PELUQUERÍA PARA HOMBRES DE ESTRATOS 5 Y 6 EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN

Trabajo presentado como requisito parcial para obtener el título de magíster en
Administración (MBA)

Diana Ximena Rangel Varela¹

Asesor temático: Elkin Gómez Salazar, M. Sc.

Asesora metodológica: Mónica Henao Cálad, Ph. D.

Universidad EAFIT
Escuela de Administración
Maestría en Administración de Negocios (MBA)
2015

¹ dianarangelvarela@yahoo.com

FACTIBILIDAD DEL PROYECTO DE PELUQUERÍA PARA HOMBRES DE ESTRATOS 5 Y 6 EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN

Diana Ximena Rangel Varela

Asesor temático: Elkin Gómez Salazar, M. Sc.

Asesora metodológica: Mónica Henao Cálad, Ph. D.

Universidad EAFIT
Escuela de Administración
Maestría en Administración de Negocios (MBA)
2015

Nota de aceptación

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Agradecimientos

A mi esposo, por su amor, apoyo y ayuda incondicional, por siempre retarme y generar que siempre desee ser una mejor persona.

A mis papás y a mi hermano, por su amor, formación y apoyo; además, porque nunca se cansan de creer en mí y de ayudarme sin límites.

A todas las personas que me ayudaron en el proceso de investigación del trabajo y a los asesores por su apoyo.

Tabla de contenido

| | |
|---|----|
| <i>Resumen</i> | 10 |
| <i>Abstract</i> | 10 |
| <i>Introducción</i> | 12 |
| 1 MARCO CONCEPTUAL..... | 13 |
| 1.1 Proyecto | 13 |
| 1.2 Metodologías para la gestión de proyectos | 14 |
| 1.2.1 Banco Nacional de Proyectos (BPIN) | 14 |
| 1.2.2 Asociación Española de Dirección e Ingeniería de Proyectos (AEIPRO) | 14 |
| 1.2.3 ZOPP, de la Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) | 14 |
| 1.2.4 Banco Interamericano de Desarrollo (BID)..... | 15 |
| 1.2.5 Marco lógico..... | 15 |
| 1.2.6 Project Management Institute (PMI) | 16 |
| 1.2.7 Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI)... | 17 |
| 1.3 Selección de metodología para realización del trabajo | 18 |
| 1.3.1 Factibilidad de un proyecto según la metodología de la ONUDI..... | 18 |
| 1.4 Pregunta de investigación | 20 |
| ¿Cuál es el estudio de factibilidad de una peluquería para hombres de estratos 5 y 6 en la ciudad de Medellín?..... | 20 |
| 1.5 Objetivos | 20 |
| 1.6 Metodología de la investigación..... | 21 |
| 2 ANTECEDENTES..... | 22 |
| 2.1 Concepción de la idea inicial..... | 23 |
| 2.2 Servicios que en la actualidad toman los hombres en Medellín | 24 |
| 2.3 Fortalezas, debilidades y ventajas competitivas de una peluquería-barbería para hombres..... | 25 |
| 3 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE UNA PELUQUERÍA-BARBERÍA PARA HOMBRES DE ESTRATOS 5 Y 6 DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN..... | 26 |
| 3.1 Análisis del entorno y sectorial | 27 |
| 3.1.1 Sector terciario o de servicios..... | 28 |
| 3.1.2 Caracterización del sector..... | 29 |
| 3.2 Estudio de mercado | 30 |
| 3.2.1 Descripción del bien | 30 |
| 3.2.2 Identificación del mercado y análisis del consumidor..... | 31 |
| 3.2.3 Cálculo del tamaño de la muestra..... | 32 |

| | | |
|------------|---|-----------|
| 3.2.4 | Estructura de mercados..... | 36 |
| 3.2.5 | Proyección de la demanda | 36 |
| 3.2.5.1 | Ritmo de crecimiento esperado del mercado y factores que inciden en dicho crecimiento | 37 |
| 3.2.5.2 | Cálculo de las demandas actual y futura..... | 38 |
| 3.2.6 | Análisis de la oferta | 42 |
| 3.2.6.1 | Proyección de la oferta | 42 |
| 3.2.7 | Análisis de precios..... | 43 |
| 3.2.7.1 | Elasticidad de la demanda respecto al precio | 43 |
| 3.2.7.2 | Cálculo del precio óptimo..... | 44 |
| 3.2.8 | Análisis del sistema de comercialización | 46 |
| 3.3 | Estudio técnico | 47 |
| 3.3.1 | Localización..... | 47 |
| 3.3.2 | Activos, obras civiles e insumos | 49 |
| 3.3.2.1 | Balance de equipos | 49 |
| 3.3.2.1.1 | Balance de activos | 50 |
| 3.3.2.1.2 | Balance de insumos y gastos mensuales | 51 |
| 3.3.2.2 | Obras civiles y local comercial | 57 |
| 3.3.2.2.1 | Arrendamiento | 57 |
| 3.3.2.2.2 | Balance de obras civiles | 58 |
| 3.3.3 | Capacidad productiva | 60 |
| 3.3.4 | Personal y procesos | 61 |
| 3.3.4.1 | Balance de personal y procesos | 61 |
| 3.3.5 | Diagrama de Gantt..... | 62 |
| 3.4 | Estudio organizacional | 63 |
| 3.4.1 | Organigrama | 63 |
| 3.4.2 | Descripción de perfiles y actividades | 64 |
| 3.5 | Estudio legal y ambiental | 68 |
| 3.5.1 | Organización jurídica | 68 |
| 3.5.2 | Montaje de la empresa..... | 69 |
| 3.5.3 | Obligaciones tributarias..... | 70 |
| 3.5.4 | Requisitos legales | 70 |
| 3.5.5 | Manejo de contratos..... | 73 |
| 3.6 | Análisis y evaluación financiera | 75 |
| 3.6.1 | Costos, gastos e inversión inicial..... | 76 |
| 3.6.1.1 | Maquinaria y equipos..... | 76 |
| 3.6.1.2 | Obras civiles | 76 |
| 3.6.1.3 | Capital de trabajo | 77 |

| | |
|---|----|
| Consta de los recursos necesarios para la operación del año 1 de la peluquería-barbería para hombres..... | 77 |
| 3.6.1.4 Inversión total | 77 |
| 3.6.1.5 Impuestos | 77 |
| 3.6.1.6 Depreciaciones y amortizaciones..... | 77 |
| 3.6.1.6.1 Depreciaciones de activos | 77 |
| 3.6.1.6.2 Amortización de reformas | 78 |
| 3.6.1.7 Nómina..... | 79 |
| 3.6.1.8 Financiación y gastos financieros | 80 |
| 3.6.2 Ventas anuales | 80 |
| 3.6.2.1 Análisis de capacidad..... | 80 |
| 3.6.2.2 Precios..... | 82 |
| 3.6.3 Tasa de descuento | 82 |
| 3.6.3.1 Costo de capital promedio ponderado (CCPP) | 82 |
| 3.6.3.1.1 K_e por el modelo CAPM | 83 |
| 3.6.3.1.2 Capital aportado por los accionistas (CAA) | 85 |
| 3.6.3.1.3 Deuda financiera contraída (D) | 85 |
| 3.6.3.1.4 Costo de la deuda financiera (K_d) | 85 |
| 3.6.3.1.5 Tasa de impuesto a las ganancias (T) | 85 |
| 3.6.4 Flujo de caja e indicadores financieros de evaluación de proyectos | 85 |
| 3.6.4.1 Flujo de caja del inversionista | 85 |
| 3.6.4.1.1 Flujo de caja corriente del inversionista | 85 |
| 3.6.4.1.2 Flujo de caja real del inversionista | 86 |
| 3.6.4.2 Flujo de caja del proyecto | 87 |
| 3.6.4.2.1 Flujo de caja del proyecto corriente | 88 |
| 3.6.4.2.2 Flujo de caja real del proyecto | 89 |
| 3.6.4.3 Resumen de indicadores | 90 |
| 4 CONCLUSIONES | 91 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 92 |

Lista de tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Rangos de edad en estratos 5 y 6..... | 31 |
| Tabla 2. Cálculo del tamaño de la muestra para la toma de encuestas | 33 |
| Tabla 3. Caracterización de las estructuras de mercado | 36 |
| Tabla 4. Datos históricos de la prestación de servicio de corte de cabello en la peluquería de un club social (confidencial)..... | 38 |

| | |
|---|----|
| Tabla 5. Resultados del análisis de regresión multivariado..... | 38 |
| Tabla 6. Cálculo de la proyección de la demanda mensual de corte de cabello..... | 40 |
| Tabla 7. Cálculo de proyección de las demandas mensuales de <i>manicure y pedicure</i> y afeitada profesional | 41 |
| Tabla 8. Elasticidad del servicio de corte de cabello..... | 44 |
| Tabla 9. Datos para cálculo de precio óptimo | 44 |
| Tabla 10. Análisis de localización de la peluquería-barbería..... | 49 |
| Tabla 11. Balance de activos para montaje de una peluquería..... | 50 |
| Tabla 13. Insumos variables que dependen de los servicios prestados | 56 |
| Tabla 15. Descripción de obras civiles para montaje de peluquería-barbería..... | 59 |
| Tabla 16. Descripción de la capacidad productiva | 60 |
| Tabla 18. Descripción de actividades | 62 |
| Tabla 19. Descripción del cargo de estilista..... | 64 |
| Tabla 20. Descripción del cargo de barbero..... | 65 |
| Tabla 21. Descripción del cargo de manicurista..... | 66 |
| Tabla 22. Descripción del cargo de administrador | 67 |
| Tabla 23. Descripción del cargo de empleada del servicio | 67 |
| Tabla 24. Base laboral para 2014. Cifras en pesos..... | 75 |
| Tabla 25. Inversión en activos. Cifras en pesos | 76 |
| Tabla 26. Inversión en obras civiles. Cifras en pesos..... | 77 |
| Tabla 27. Capital de trabajo en el año 1. Cifras en pesos..... | 77 |
| Tabla 28. Inversión total. Cifras en pesos | 77 |
| Tabla 29. Depreciación de muebles y enseres. Cifras en pesos | 78 |
| Tabla 30. Amortización de obras civiles. Cifras en pesos..... | 79 |
| Tabla 31. Cálculo de la nómina anual. Cifras en pesos..... | 79 |
| Tabla 32. Estructura de la relación entre deuda y patrimonio | 80 |
| Tabla 33. Tabla de amortización del crédito. Cifras en pesos..... | 80 |
| Tabla 34. Análisis de capacidad anual | 81 |
| Tabla 35. Precios de servicios en el año 1 | 82 |
| Tabla 36. Beta del sector de servicios de cuidado de la salud..... | 83 |
| Tabla 37. Tabla de datos del modelo CAPM | 84 |
| Tabla 38 Cálculo de la devaluación..... | 84 |
| Tabla 39. K_e en pesos | 84 |
| Tabla 40. Cálculo del CCPP o WACC..... | 85 |
| Tabla 42. Flujo de caja corriente del inversionista. Valores en pesos..... | 86 |
| Tabla 43. Flujo de caja real del inversionista. Valores en pesos | 87 |
| Tabla 44. Flujo de caja corriente del proyecto. Valores en pesos | 88 |
| Tabla 45. Flujo de caja real del proyecto. Valores en pesos | 89 |

| | |
|--|----|
| Tabla 46. Resumen de indicadores. Datos en pesos y porcentajes | 90 |
|--|----|

Lista de gráficos

| | |
|---|----|
| Gráfico 1. Rangos de edad en la muestra encuestada | 34 |
| Gráfico 2. Número de visitas mensuales a peluquería en la muestra encuestada | 35 |
| Gráfico 3. Número de visitas mensuales a peluquería en la muestra encuestada | 35 |
| Gráfico 4. Mercado de cosméticos y artículos para el cabello por región | 37 |
| Gráfico 5. Cálculo de demanda anual promedio | 45 |
| Gráfico 6. Preferencia de ubicación en la encuesta de hombres en Medellín | 48 |
| Gráfico 7. Diagrama de Gantt del proyecto de peluquería-barbería para hombres | 63 |
| Gráfico 8. Organigrama de la peluquería-barbería para hombres | 63 |

Lista de ecuaciones

| | |
|--|----|
| Ecuación 1 Cálculo de la muestra | 32 |
| Ecuación 2 Fórmula cálculo elasticidad. | 43 |
| Ecuación 3. Cálculo del precio que optimiza la demanda | 45 |
| Ecuación 4. Fórmula del CCPP o WACC: | 82 |
| Ecuación 5. Ecuación del CAPM | 83 |
| Ecuación 6. Fórmula de la devaluación | 84 |

| | |
|--|----|
| Anexo Encuesta realizada a la muestra objetivo | 99 |
|--|----|

Resumen

Este trabajo de grado surgió del análisis actual del sector de la estética y la peluquería en la ciudad de Medellín y del alto potencial de los hombres en el mencionado segmento, los que, por la concepción de no ser usuarios habituales y rentables de dicho sector económico, no han tenido los establecimientos lo suficientemente atractivos que permitan que los integrantes del sexo masculino se sientan incluidos y con la adecuada comodidad para hacer uso recurrente de tales servicios, en especial en los estratos 5 y 6, dado que, a falta de lugares especializados, han tenido que recurrir a peluquerías femeninas en las que no encuentran satisfechos en su totalidad sus deseos de un espacio exclusivo.

Está claro que el sector de peluquería en Colombia es informal en su mayoría y que, debido a la dificultad que puede implicar el montaje de una empresa y los gastos asociados, con gran dificultad se convertirá en un sector formal de la economía. Sin embargo, también es evidente que, por el volumen de establecimientos que se tienen en el país, en el que, según cifras de 2011, había más de 47.194 establecimientos (Villamil Barrera, 2013), es un sector de alto impacto en la economía nacional. Por este motivo se encuentra una oportunidad que, si bien está atendida, no está satisfecha en su totalidad.

Teniendo en cuenta la necesidad encontrada, se realizó, por medio de la metodología para la preparación y evaluación de proyectos de la ONUDI, el análisis de factibilidad del proyecto de constituir una peluquería- barbería para hombres de los estratos 5 y 6 de la ciudad de Medellín, con el fin de identificar su viabilidad en todas las aristas que contempla dicha metodología, la cual incluye los estudios del entorno y sectorial, de mercado, técnico, organizacional, legal y ambiental y la evaluación financiera.

Palabras clave: proyecto, factibilidad de proyectos, metodología de la ONUDI, estudio del entorno y sectorial, estudio de mercado, estudio técnico y organizacional, estudio legal y ambiental, análisis y evaluación financiera, peluquería, barbería.

Abstract

This degree project arises from the current analysis of the sector of aesthetics and hairdressing in Medellin and the high potential of men in this segment. The conception of being unusual and unprofitable users of this economic sector, has resulted in establishments not attractive enough to allow this genre feels included and completely comfortable to use these services on a recurring basis, especially in the higher social strata (5 and 6), which in the absence of specialized places have had to resort to female hairdressers where their desire for an exclusive space is not fully satisfied.

Clearly the hairdressing sector in Colombia is highly informal, and because of the difficulty which may involve the installation of a business and associated costs, it hardly will become a formal sector of the economy. However, it is also evident that the volume of establishments in the country, which in 2011 totaled more than 47,194 establishments (Villamil Barrera, 2013) is a sector of high impact on the national economy. Therefore, there is a chance that while it is serviced, it is not fully satisfied.

Given this need, is by means of the methodology for the preparation and evaluation of ONUDI projects, that it is performed an analysis of project feasibility of building a hairdresser (barber) for men of social strata 5 and 6 from the city of Medellin, in order to identify their viability in all corners covered in this methodology which includes the study of the environment and industry, market research, technical and organizational study, legal and environmental study and financial evaluation.

Key words: *Project, projects feasibility, UNIDO methodology, study of the environment and sector, market research, technical and organizational study, legal and environmental study, analysis and financial evaluation, hairdresser, barbershop.*

Introducción

El hombre actual tiene una alta preocupación por la vanidad, en especial en una ciudad como Medellín, en la que el aspecto físico y la presentación personal son variables fundamentales de aceptación en la sociedad. Según entrevista publicada por Salon Pro en 2013 (Panorama nacional de la industria de la belleza, Medellín (2013), de cada 100 personas en Medellín que visitan los centros de estética, 16 son hombres, lo que genera un mercado significativo, si se tiene en cuenta que en realidad no se tienen muchos espacios diseñados solo para este género en el que se sientan en su espacio.

Las peluquerías o salones de belleza actuales de la ciudad que se orientan hacia estratos 5 y 6 están diseñados, en lo primordial, para las mujeres, lo que genera una mayor fidelización por parte de este género. Mientras para una mujer dichos lugares pueden llegar a representar un lugar de relajación y entretenimiento, para el hombre en algunas ocasiones es incómodo recibir el mencionado tipo de servicios, dado que la infraestructura, el personal, el público y los tiempos de prestación de servicios no son compatibles ni con los gustos ni con los espacios que los hombres quieren destinar a realizarlos. Por estos motivos, y mientras exista el concepto de masculinidad, como lo aduce Albelda (2011, p.15), según el cual existe una

especie de reglas informales, pero ampliamente seguidas por los hombres occidentales durante mucho tiempo, ponen de relieve la principal característica que define la masculinidad. La masculinidad se define por negación, es decir, la masculinidad es «no ser», y más concretamente «no ser» o al menos no parecer femenino,

el hombre con dificultad encontrará un valor agregado en las peluquerías actuales que le incentiven al uso de todos los servicios.

En este contexto, el objetivo del trabajo es realizar un análisis de factibilidad de una peluquería para hombres de estratos 5 y 6 de la ciudad de Medellín, teniendo en cuenta que los integrantes de la muestra que se estudiará tienen un mayor poder adquisitivo, que puede permitir una estrategia mediante la cual sea posible prestar servicios atractivos para este mercado, con precios que puedan sostener y viabilizar el proyecto desde el punto de vista financiero. El análisis de factibilidad se realizará con base en la metodología de la ONUDI, la cual fue creada por ese organismo de las Naciones Unidas con el fin de mejorar la calidad de los proyectos de inversión por medio de la normalización y estandarización de la planeación y los estudios de viabilidad (Behrens y Hawranek, 1994), por lo cual se realizará cada uno de los estudios que el manual indica que se deben hacer, que son los del entorno y sectorial, de mercado, técnico, organizacional, legal y ambiental, y, por último, el análisis y la evaluación financiera, que recopilará de manera numérica el resultado de los anteriores estudios para determinar la viabilidad económica del proyecto.

Para alcanzar el objetivo general sobre la elaboración de un estudio de factibilidad de una peluquería para los estratos y la ciudad en referencia, entendido como la planeación de una empresa o negocio en su conjunto, el cual considera cada una de las áreas propias de una organización como finanzas, administración, operaciones, mercadeo, etc., y su interacción entre ellas (Santos, 2008), se proponen unos objetivos específicos que identifican la estrategia para lograrlo, teniendo en cuenta la evolución de una idea en una empresa e identificados en los capítulos 1 y 2, en los que se describen el concepto de un proyecto, las formas de evaluarlo, el estudio de factibilidad y la selección de la metodología que se considera óptima para realizar el trabajo; además, los antecedentes y la concepción de la idea inicial, junto con la explicación de todos los aspectos económicos, financieros, técnicos, legales, ambientales y de mercado que permitan tener una percepción integral del negocio y los posibles escenarios futuros, con el propósito de disminuir el riesgo de fracaso en su ejecución, que se puede ver proyectado en el capítulo 3, que es el estudio de factibilidad. Por último, se presentan las conclusiones sobre el estudio realizado y las referencias que fueron utilizadas para la elaboración del trabajo de grado.

Por lo tanto, el entregable final del trabajo incluye el análisis general, que implica elaborar un estudio de factibilidad de un proyecto por medio de la metodología de la ONUDI, con el fin de identificar la viabilidad de implementar una peluquería para hombres de estratos 5 y 6 en la ciudad de Medellín, con el fin de disminuir la incertidumbre de la operación del mismo si resulta que es un proyecto viable, según la información que se tuvo en cuenta para el referido estudio.

1 MARCO CONCEPTUAL

1.1 Proyecto

"Un proyecto es una herramienta o instrumento que busca recopilar, crear, analizar en forma sistemática un conjunto de datos y antecedentes, para la obtención de resultados esperados. Es de gran importancia porque permite organizar el entorno de trabajo" (Thompson, 2006, p.1). Según esta definición, un proyecto es la forma de materializar una idea para obtener un resultado y planear su posible ejecución.

Según el PMBok (*Project Management Body of Knowledge*; PMI, 2013), un proyecto es un esfuerzo temporal que se realiza para crear un producto, servicio o resultado único; según esta concepción, un producto puede ser un componente de otro elemento, una mejora o un elemento final, un servicio o la capacidad de prestarlo, una mejora en la línea de productos o servicios prestados o un resultado como una conclusión o un documento, para lo cual es necesario seguir una metodología de evaluación o gestión que permita llegar a la conclusión final y proyectar la ejecución propuesta.

1.2 Metodologías para la gestión de proyectos

En la actualidad existen diferentes metodologías en el mundo que sirven como manuales para estructurar la evaluación de proyectos. Cada evaluador selecciona la que considere adecuada a sus necesidades propias, de conformidad con la etapa en la que se encuentre el proyecto y con los requerimientos o estándares exigidos, si existen. Las metodologías actuales más empleadas son:

1.2.1 Banco Nacional de Proyectos (BPIN)

Es un instrumento para la planeación que registra programas y proyectos de inversión en Colombia, para evaluar si los proyectos que implican desembolsos de dineros públicos son viables. En cada caso se realiza evaluación social, técnica, ambiental y económica y, si resulta favorable, el proyecto sería susceptible de ser financiado con recursos del presupuesto general de la Nación (DNP, 2011).

1.2.2 Asociación Española de Dirección e Ingeniería de Proyectos (AEIPRO)

Usando las bases definidas por la IPMA (International Project Management Association), la AEIPRO introduce las fases de la dirección y la gestión de proyectos, que son planificación, organización, seguimiento y control, para alcanzar los objetivos mediante el cumplimiento de las especificaciones del triángulo de plazo, costo y calidad. Para el efecto realiza una certificación a las personas interesadas en implementar la metodología y tiene cuatro niveles que son: *Certified Projects Director*, *Certified Senior Project Manager*, *Certified Project Manager* y *Certified Project Management Associate* (AEIPRO, 2013).

1.2.3 ZOPP, de la Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ)

La metodología ZOPP (planificación de proyectos orientada a objetivos) fue creada por la Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ), la cual es una entidad alemana de cooperación para el desarrollo que actúa en todo el mundo. Por medio de este método de planificación se provee un plan de proyecto que se presenta en un cuadro de resumen, denominado planilla, que muestra en una hoja de forma sistemática lo siguiente:

¿Por qué?: razones por las que se hace el proyecto: objetivos.

¿Qué?: lo que se quiere lograr con el proyecto: resultados.

¿Cómo?: maneras para lograr dichos resultados: actividades.

¿Cuáles?: factores externos de importancia para el proyecto: supuestos.

¿Cómo?: modalidades para medir el progreso y el éxito del proyecto: indicadores.

¿Dónde?: fuentes de los datos e informaciones para evaluación del proyecto: fuentes.

(GTZ, s.f.).

1.2.4 Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

El BID, en su función de acompañamiento a las inversiones que incentiven el desarrollo de las diferentes regiones, tiene definida una estructura de evaluación de proyectos que se enfoca, en lo esencial, a mejorar el desempeño y los resultados de las políticas y estrategias globales, en particular los que se dirigen a beneficiarios de bajos ingresos, la mujer en desarrollo, el ordenamiento ambiental y el apoyo a los microempresarios.

La metodología de evaluación de proyectos del BID se basa en:

- Las etapas del ciclo del proyecto (según se expresa en los objetivos, los procedimientos y la actividades de banco).
- La estructura operativa del banco y sus responsabilidades departamentales.
- Las acciones requeridas de los diferentes involucrados en cada momento, por medio de lo cual una etapa del ciclo de un proyecto se vincula con una determinada responsabilidad operativa.

En estos tres elementos se basa la metodología del sistema de evaluación del banco (BES), la cual tiene la siguiente estructura conceptual:

- Evaluación ex ante: tiene estrategias y políticas operativas, programas de país, diseño y aprobación de proyectos.
- Evaluación operativa: tiene la administración de operaciones, las modificaciones a proyectos, la administración de la cartera, el examen de programas de países y las políticas.
- Evaluación ex post: tiene resúmenes sectoriales, proyectos, administración y procedimientos, estrategias y políticas.
- Disseminación: tiene las metodologías, la capacitación y el apoyo técnico.

La metodología implementada por el BID considera a todos los involucrados, mejora el desempeño de desarrollo de proyectos, debe ser pertinente para todos los involucrados primarios de los proyectos y considera que las evaluaciones eficaces son imparciales, creíbles, útiles, participativas, retroalimentadoras y eficientes en cuanto a costos (IADB, 1997).

1.2.5 Marco lógico

Esta metodología se basa en fijar resultados y dejar actuar y en el desglose analítico de objetivos, que es un modelo sistémico de las cadenas de causa y efecto que explican la dinámica de transformación por medio del árbol de problemas.

El método del marco lógico consta de dos partes, vinculadas entre sí, que son la lógica vertical y la horizontal; la primera trata de asegurar que las acciones que se emprenden en un programa

o un proyecto tengan una correspondencia con las razones que se tuvieron en cuenta para evaluarlo, mientras que la segunda busca entregar a los evaluadores una guía con indicadores, para determinar si se están cumpliendo los objetivos propuestos, tanto en resultados como en uso racional de los recursos.

Una vez realizado el trabajo de preparación y evaluación de un programa, la metodología debe incluir:

- Proceso para identificación del problema.
- Definición de la población objetivo.
- Estudio de causa y efecto (árbol del problema).
- Planteamiento de fines y determinación de medios para la solución (árbol de decisiones).
- Diagnóstico de la situación actual.
- Alternativas del programa y selección.
- Detalle de costos y beneficios.
- Evaluación privada o social del proyecto.
- Presupuesto y fuentes de financiación.
- Modelos organizacionales (Aldunate y Córdoba, 2011).

1.2.6 Project Management Institute (PMI)

El PMI es una de las asociaciones de profesionales más grande del mundo, cuyo fin es estandarizar la dirección de proyectos por medio de una metodología y de certificaciones con reconocimiento mundial.

Para el PMI, la dirección de proyectos es

la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Se logra mediante la aplicación e integración adecuada de los 47 procesos de la dirección de proyectos, agrupados de manera lógica, categorizados en cinco grupos de procesos, los cuales son: inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control y cierre (PMI, 2013, p.2).

Según el PMI, por medio del PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*), que es el manual de buenas prácticas del instituto, para dirigir un proyecto se necesita:

- Identificar requisitos.
- Abordar las diversas necesidades, inquietudes y expectativas de los interesados en la planificación y la ejecución del proyecto.
- Establecer, mantener y realizar comunicaciones activas, eficaces y de naturaleza colaborativa entre los interesados.

- Gestionar a los interesados para cumplir los requisitos del proyecto y generar los entregables del mismo.
- Equilibrar las restricciones del proyecto que incluyen: alcance, calidad, cronograma, presupuesto, recursos y riesgo.

El PMI indica que se tienen tres procesos básicos para la gestión de proyectos:

- Inicio y planificación.
- Ejecución, monitoreo y control.
- Cierre (PMI, 2013).

1.2.7 Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI)

La ONUDI fue creada en 1966 por la Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y se convirtió en organismo especializado en la misma en 1985. La ONUDI se creó para promover la industrialización en los países en desarrollo, en cooperación con los 174 países miembros, con el fin de mejorar las condiciones para los países más pobres (ONUDI, 2005).

Por medio de la metodología planteada, la ONUDI se propone como fin proporcionar un instrumento para mejorar la calidad de los proyectos de inversión y contribuir a la normalización de los estudios de viabilidad industrial, que, por lo general, eran mal elaborados. La metodología se ha usado por ministerios, bancos, organismos de promoción de inversiones, universidades, inversionistas y consultores (Behrens y Hawranek, 1994).

Para la evaluación de proyectos de inversión, la ONUDI contempla varios estudios, que incluyen:

- ✓ Los de preinversión y el ciclo del proyecto de inversión:
 - Identificación de oportunidades de inversión (estudio de oportunidades): es el comienzo de la movilización de fondos de inversión, en el que, por medio de los análisis sectorial y empresarial, se identifica la oportunidad específica.
 - Análisis de alternativas y selección preliminar del proyecto.
 - Preparación del proyecto (estudios de previabilidad o de prefactibilidad): es la etapa intermedia entre el estudio de oportunidades y el de factibilidad, en la que la principal diferencia radica en el detalle de la información que contiene cada uno de ellos. La estructura de un estudio de prefactibilidad es igual al de uno de factibilidad e incluye estrategias de proyecto o empresariales y ámbito del proyecto, mercado y concepto de comercialización, ubicación, ingeniería y tecnología, organización y gastos generales, recursos humanos y calendario de ejecución del proyecto. Durante esta etapa se analizan

las diferentes alternativas disponibles, ya que tomaría mucho tiempo realizar dicha labor durante la etapa de factibilidad.

- Preparación del proyecto (viabilidad o factibilidad): incluye los estudios de apoyo nombrados en el estudio de prefactibilidad con mayor grado de detalle, así como los de inversión y de viabilidad financiera. En este análisis se deben describir y justificar todos los supuestos y argumentar, tanto si el proyecto es viable como si no lo es.
- Apreciación previa del proyecto y decisiones de inversión: una vez finalizado el estudio de factibilidad, los interesados realizan su propia apreciación del proyecto y toman la respectiva decisión de inversión (Behrens y Hawranek, 1994).

✓ Fase de inversión:

- Creación de bases jurídica, financiera y orgánica para ejecutar el proyecto.
- Adquisición y transferencia de tecnología.
- Diseño de la ingeniería en detalle y contrataciones.
- Adquisición de terrenos, obras de construcción e instalación.
- Comercialización previa a la producción.
- Contratación y capacitación del personal.
- Puesta en marcha e iniciación de operaciones (Behrens y Hawranek, 1994).

✓ Fase operacional:

Esta fase implica la operación en sí del proyecto; en ella se considera el corto plazo como el período inicial, una vez comienza la producción, y es el período en el que se puede ocurrir mayor cantidad de problemas por técnicas de producción, funcionamiento de los equipos e insuficiente productividad de los recursos. Por otro lado, el largo plazo se refiere a las estrategias elegidas, los costos de producción y comercialización y los ingresos respectivos (Behrens y Hawranek, 1994).

1.3 Selección de metodología para realización del trabajo

Para la realización del trabajo se seleccionó la propuesta por la ONUDI, teniendo en cuenta que en el mismo se realiza un análisis exhaustivo de cada uno de los aspectos necesarios para identificar la viabilidad de un proyecto. Si bien todas las metodologías existentes realizan una propuesta de planeación de un proyecto y su gestión, la seleccionada incluye estudios específicos que permiten, por medio de viabilidades por tipo de especialidad, realizar una apreciación unificada y congruente con resultados técnicos y detallados.

1.3.1 Factibilidad de un proyecto según la metodología de la ONUDI

Según lo analizado con anterioridad, la factibilidad de un proyecto, de conformidad con los resultados de los estudios, debería proporcionar los datos necesarios para tomar la decisión de

realizar o no una inversión y desembocar en conclusiones definitivas. Este análisis incluye los estudios de orden sectorial, comercial, financiero, económico y ambiental, los cuales deben realizarse con base en lo estructurado antes en el análisis de prefactibilidad (Behrens y Hawranek, 1994).

- Antecedentes: se analizan las formas en que el proyecto encaja en el entorno económico y de desarrollo industrial del país donde se realice el mismo. Dicho análisis debe realizar una descripción de la idea general del proyecto, en la que se enumeren los principales parámetros que sirvieron de base para la evaluación, los objetivos del proyecto, el ámbito geográfico y la participación en el mercado, la diferenciación y el nicho del mercado. Además, se incluyen la ubicación del proyecto, el producto y la gama de ellos y las políticas económicas, además de la cobertura económica, sectorial y subsectorial.
- Estudio de mercado: es fundamental para la determinación del alcance de la inversión, los posibles programas de producción, la tecnología requerida y, en ocasiones, la ubicación. En el estudio de mercado se realiza el análisis de la demanda real del producto o servicio previsto, mediante lo cual se verifican las características de los mercados correspondientes (demanda insatisfecha, competencia, importaciones, exportaciones, etc.), los posibles conceptos de comercialización, el programa de producción conveniente de insumos, la tecnología y los recursos humanos necesarios, además de las ubicaciones adecuadas.
- Estudio técnico: por medio de él se hace el análisis de los requerimientos técnicos que tiene el proyecto, se realiza la cuantificación de las inversiones necesarias que se deben realizar para la operación, y se analizan la viabilidad y la mejor opción técnica que se adapten a los criterios establecidos para optimizar los resultados. Este estudio incluye los balances de equipos, obras físicas, personal necesario, insumos, tamaño del proyecto, localización y cronograma de actividades (Behrens y Hawranek, 1994).
- Estudio organizacional: con él se busca
determinar la capacidad operativa de la organización dueña del proyecto con el fin de conocer y evaluar fortalezas y debilidades y definir la estructura de la organización para el manejo de las etapas de inversión, operación y mantenimiento. Es decir, para cada proyecto se deberá determinar la estructura organizacional acorde con los requerimientos que exija la ejecución del proyecto y la futura operación (Morales, 2010, p.1).

- Aspectos fiscales y legales: Se realiza la definición de la organización jurídica del proyecto, los requerimientos legales y fiscales de los cuales son sujetos dependiendo al tipo de empresa que se constituya, la viabilidad jurídica, las normas y regulaciones existentes relacionadas con la naturaleza y actividad económica del proyecto, además de los aspectos legales y fiscales que condicionan la operatividad y manejo económico (Arévalo, González, Martínez y Montalvo, 2011).
- Estudio ambiental: se analiza el impacto ambiental de los proyectos, además de la normatividad vigente en cada país, teniendo en cuenta la importancia que puede tener en la viabilidad socioeconómica, financiera y técnica de un proyecto. En el impacto ambiental se debe tener en cuenta, dependiendo de la ubicación, del tipo y del tamaño, las consecuencias que puede tener, en el medio natural, el proyecto de una nueva planta o de una existente y de todas las actividades relacionadas, tanto positivas como negativas.
- Análisis y evaluación financiera: por medio de este estudio se les proporciona a los inversionistas e interesados la información necesaria para decidir si invierten o no en el proyecto, dependiendo la viabilidad financiera, teniendo en cuenta que deben realizar un desembolso de recursos económicos con el fin de producir ganancias sobre el mismo. Incluye el diseño de una estructura financiera apropiada para la proyección y generación de mayor valor del proyecto (Behrens y Hawranek, 1994).

1.4 Pregunta de investigación

¿Cuál es el estudio de factibilidad de una peluquería para hombres de estratos 5 y 6 en la ciudad de Medellín?

1.5 Objetivos

Objetivo general: formular el estudio de factibilidad de una peluquería para hombres en la ciudad de Medellín, mediante la definición de los elementos diferenciadores entre los espacios actuales y los preferidos según el género en cuestión.

Objetivos específicos

- Investigar la actualidad de las peluquerías y los servicios prestados a los hombres de estratos 5 y 6 en la ciudad de Medellín.
- Seleccionar la metodología por usar para elaborar los estudios de factibilidad.
- Aplicar la metodología seleccionado en un contexto de peluquerías masculinas en la ciudad de Medellín.

1.6 Metodología de la investigación

El tipo de trabajo realizado es de tipo descriptivo, ya que, a partir del problema planteado, se realizó el análisis de cada uno de los componentes que hacen parte del estudio de factibilidad, realizando una investigación profunda y fundamentada de la viabilidad del proyecto desde el punto de vista de cada uno de los aspectos y variables que hacen parte de la operación de una peluquería masculina de estratos 5 y 6 en la ciudad de Medellín. Se ejecutó, por medio de fuentes primarias y secundarias, un análisis de los hechos e ideas actuales, de escenarios probables y de preferencias del género en cuestión, que permitieron tener un conocimiento apropiado para emitir un concepto sobre la viabilidad del plan de negocios.

Las fuentes consultadas para realizar este trabajo fueron:

- Encuestas: según el dato de la población masculina total de la ciudad analizada, obtenido del último censo realizado, y el cálculo de la muestra propuesta, se realizó una encuesta a hombres que vivieran en la ciudad en la que se les preguntaba tanto por los servicios a los que accedían hoy en día y su frecuencia, como por el contraste que podría hacer un lugar diferenciado y diseñado para el género en su percepción sobre las peluquerías, servicios por adquirir, ubicación, frecuencia y precios. Estas respuestas, y los respectivos porcentajes, fueron la base para las diferentes proyecciones de ocupación, ventas, capacidad y, en consecuencia, de las diferentes viabilidades del proyecto.
- Entrevistas:
 - ✓ Especialista en estética de la ciudad de Medellín que en la actualidad trabaja en una peluquería, con el fin de identificar cómo son, en la práctica, el proceso productivo, los espacios necesarios y la aplicación de la normatividad, para con esta información realizar los respectivos cálculos, investigaciones y entrevistas faltantes.
 - ✓ Ingeniera civil y arquitecta, que en la actualidad es directora de proyectos de una importante constructora de la ciudad, con el fin de realizar la identificación del espacio necesario según la magnitud del proyecto, la cotización de la obra de acuerdo con el diseño previsto y los costos asociados con los servicios públicos de la operación del proyecto.
- Asesores: por medio de los asesores tanto metodológico como temático, se realizó la consolidación técnica del proyecto mediante asesorías y sugerencias a los resultados obtenidos en el trabajo.
- Bases de datos: con ayuda de una peluquería de estratos 5 y 6, que en la actualidad está en funcionamiento y que tiene datos históricos, se pudo realizar una aproximación inicial a la demanda proyectada de servicios y a la determinación de

los costos, gastos y precios que tienen estos establecimientos, según su estructura de caja y de costos.

- Libros, bases de datos especializadas, internet y notas de clase: para el estudio de las diferentes metodologías existentes para la evaluación de un proyecto y el análisis de factibilidad, así como para definir la estrategia óptima para desarrollar el trabajo y ejecutarlo, se realizó una investigación minuciosa, que incluyó las fuentes antes mencionadas, lo que permitió tener un conocimiento claro de los pasos y requerimientos por seguir para alcanzar el objetivo trazado y obtener cifras y métodos que permitieron desarrollar los diferentes pasos que se debían seguir.

2 ANTECEDENTES

El negocio de la belleza mueve miles de millones de dólares alrededor del mundo cada año y ha llegado a convertirse en un sector importante para el crecimiento de la economía; según un estudio realizado por Proexport en el año 2010, creció en promedio el 8,6% en el mundo (Castellanos, 2010). Desde la industria de productos cosméticos, pasando por procedimientos y cirugías estéticas, hasta los salones de belleza y peluquerías, es posible encontrar un amplio mercado de productos y servicios así como de usuarios. Pese a que el mercado de los salones de belleza y peluquerías en Colombia tiene una participación considerable, en la que se ofrece un amplio portafolio de servicios de belleza, no es posible desconocer que la informalidad es uno de las grandes protagonistas del sector.

Según un estudio realizado por la Universidad Nacional y la Universidad de los Andes, con el propósito de medir el impacto económico y social del sector en Bogotá, en el año 2013 había 47.194 empleados registrados en los salones de belleza (a los que asisten 7 millones de clientes anualmente). Mientras tanto, cifras de Infocomercio –censo de establecimientos comerciales– muestran que en 2011 existían 18.811 establecimientos de este tipo en el país y 9.734 en la capital, lo que los convierte en la segunda forma de negocio más común después de las tiendas de barrio (Villamil Barrera, 2013). Sin embargo, la gran mayoría de establecimientos no cumplen a cabalidad los requisitos técnicos definidos por el gobierno por medio del Ministerio de la Protección Social, que, por medio de resoluciones, estipula los diferentes requerimientos, en lo primordial en cuanto a bioseguridad e infraestructura los cuales serán identificados posteriormente; además, muchos establecimientos no tienen las prácticas administrativas necesarias para hacer el negocio viable, lo que genera cierres forzosos o prestación de técnicas inadecuadas.

Por otro lado, en Medellín la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia reportó en 2014, 1.978 negocios legalmente constituidos relacionados con el sector de la belleza; las peluquerías lideran, con 1.009 locales, y en segundo lugar están los salones de belleza, que son 601; siguen las barberías, los *spas* y los locales de relajación, como baños turcos, de vapor y saunas, que en

conjunto generan 24 mil empleos (Propaís, 2014). A pesar del volumen de establecimientos, se tiene el mismo problema que en la ciudad de Bogotá, en la que reinan la informalidad y el uso de prácticas técnicas y administrativas incorrectas, lo que genera que el negocio se conciba como artesanal y no como un potencial generador de crecimiento económico.

Con base en lo anterior, el mercado nacional tiene un alto potencial de optimización si se tiene en cuenta la tendencia mundial de este sector. Según el profesor Javier Pineda, de la Universidad de los Andes, este segmento, a pesar de su visible informalidad, al estar en una industria de alto éxito y con un consumo anual de aproximadamente 330 billones de pesos en el año 2010, Colombia puede incursionar con éxito en técnicas administrativas de mejoramiento del sector, para apostarle al crecimiento económico y, por consiguiente, a la generación de empleo formal en la región (Pineda Duque, 2011).

2.1 Concepción de la idea inicial

Con el pasar del tiempo y la evolución de las tendencias y modas, los hombres en el mundo se han venido preocupando más por su cuidado personal y aspecto exterior, influenciados en gran parte por la presión social y la necesidad de aceptación del género femenino. Sin embargo, para el género masculino suplir esta necesidad no ha sido fácil, es decir, acoplarse a los espacios que a lo largo de la historia han sido diseñados para las mujeres, lo cual genera cierto nivel de inconformidad, si se tienen en cuenta las grandes diferencias en este tipo de actividades entre géneros. Según Mora Montes (2011),

los rasgos principales que definen la feminidad y la masculinidad en base a la coordinación que debe haber entre el cuerpo y la psiquis, y se concluye que la psicología femenina viene determinada por su interés hacia todo lo referente a la vida humana, una sexualidad preferentemente dispuesta a seducir, y una elaboración de las cosas cuidando con exquisitez su aspecto o apariencia. Todo al contrario, la psicología masculina está definida por un interés dirigido hacia las cosas, una actitud para ser seducido y una desatención hacia las "formas" a favor del contenido o "fondo" de cuanto hace,

lo que genera, desde el punto de vista psicológico, una diferencia tal que los integrantes del género masculino pueden no sentirse a gusto en dichos espacios, que han sido diseñados en su gran mayoría para las mujeres.

En este sentido, el hombre colombiano no ha sido ajeno a la tendencia del cuidado personal y ha venido creciendo su participación en el sector. Este fenómeno tiene características nacionales; sin embargo, Medellín ha sido una de las ciudades en las que más se ha evidenciado este crecimiento; según SalonPro (Arme su negocio anual, 2012), se ha incrementado la participación del género masculino en un 16% en el sector de cosmética y belleza. Sin embargo, al analizar el mercado, a pesar de existir múltiples opciones para acceder a los servicios, los hombres de estratos 5 y 6 no tienen una gran variedad de establecimientos a los que puedan

dirigirse, ya que están segmentados, en lo primordial, para el género femenino y el hombre se debe acomodar los mismos. Por dicho motivo, se pretende analizar la factibilidad de un espacio exclusivo para los hombres (peluquería-barbería para hombres) de estrato 5 y 6 de la ciudad de Medellín, en el que tengan la posibilidad de acceder a los servicios básicos de peluquería y barbería diseñados y con productos exclusivos para ellos, pero, además, para que puedan acceder a otras actividades que permitan que su espera y su estadía sean agradables por las condiciones favorables de la prestación del servicio.

2.2 Servicios que en la actualidad toman los hombres en Medellín

De conformidad con la entrevista a M. Aristizábal, esteticista de la ciudad, efectuada por la autora el 20 de noviembre de 2014, a continuación se presentan de manera inicial los servicios que se propone ofrecer en la peluquería-barbería para hombre; sin embargo, la definición final de los mismos solamente se hará una vez se tenga la respuesta a la encuesta por realizar:

Coloración: es el procedimiento para cambiar el color del cabello. Entre las razones usuales para querer cambiar el color se encuentran cubrir las canas o cabellos grises, cambiar a un color que se desee o restaurar el color original del cabello luego de haber sido decolorado mediante procesos de peluquería o decoloración.

Tipos de tintes para el cabello:

- Tintes no permanentes: oscurecen, pero no aclaran, y dan brillo al cabello. No contienen ni amoníaco ni agua oxigenada y solo aportan colorantes directos, que se fijan sobre la cutícula sin penetrar en su interior. Se eliminan con los lavados y no dañan el cabello.
 - Tintes tono sobre tono: penetran en forma ligera, no aclaran, pero pueden aportar reflejos más claros a medida que se reaplican. Contienen los mismos colorantes que los tintes permanentes, pero no llevan amoníaco y no abren la cutícula. Se eliminan poco a poco con los lavados y no resultan agresivos en exceso con el cabello.
 - Tintes permanentes: contienen agua oxigenada y amoníaco, que es el encargado de abrir las escamas de la cutícula para permitir que los pigmentos colorantes penetren en el córtex. Aclaran de dos a tres tonos, no se eliminan con los lavados y, poco a poco, resecan el cabello. Las mechas se hacen con tinte permanente y, en la mayoría de los casos, después de decolorar el pelo (Rodríguez, s.f.).
- ✓ **Corte:** es el procedimiento de cortar y modelar el pelo con la finalidad de que la persona luzca bien. Tipos de corte:
- Tijerear: es la forma de cortar las puntas del cabello y es el método de quitar las horquillas.

- El bronco o corte vasco: es la forma de cortar el pelo de manera directa, sin entre sacarlo ni graduarlo.
 - El cuadrado: moldea el pelo para que luzca cuadrado.
 - El plumero: consiste en cortar en las puntas de manera más fina.
 - El varonil: se hace cortando el pelo más corto en la nuca y en forma gradual el más largo, según se va cortando hacia arriba en dirección a la coronilla, sin dejar línea de demarcación (Payano, s.f.).
- ✓ **Afeitada tradicional:** es el procedimiento de realizar una afeitada al estilo clásico, con navaja, y un proceso de preparación de la piel y tonificación que permite una experiencia placentera y un resultado duradero.

Manicure y pedicure: consisten en el embellecimiento y el cuidado de las manos y pies. En la actualidad, la cosmética de la nueva generación elabora fórmulas muy precisas y activas que consiguen solucionar las alteraciones de las uñas en cuanto a textura, crecimiento y color. El *manicure* básico es un proceso que debe considerarse como un auténtico tratamiento higiénico de las uñas. Si se realiza con las acciones adecuadas y con los instrumentos específicos, puede llegar a corregir defectos de crecimiento o de forma (De Francesco Linares, s.f.).

2.3 Fortalezas, debilidades y ventajas competitivas de una peluquería-barbería para hombres

Debilidades

- Cantidad de establecimientos en la ciudad que prestan los servicios; si bien se dirigen en su mayoría al género femenino, los hombres tienen donde desplazarse para satisfacer esta necesidad.
- Informalidad actual del sector, que genera dificultad para realizar la recolección de información confiable para el análisis de factibilidad del proyecto.
- Los tipos de servicios ofrecidos tienen un público sensible en extremo al precio, por lo cual la ventaja competitiva ofrecida debe ser tal que compense dicho aspecto, para que genere viabilidad financiera.
- Imagen actual del género masculino sobre el sector en cuestión, porque perciben las peluquerías y barberías como una necesidad más que un servicio que pueda generar satisfacción.
- Poca disponibilidad de profesionales especializados en servicios de belleza para el género masculino.

Fortalezas

- Idea novedosa en la ciudad.

- Atender un mercado segmentado para los estratos 5 y 6 con una propuesta de valor diferenciada, que tenga en cuenta que en la actualidad no disponen de una amplia oferta para acceder a dichos servicios de una forma incluyente y segmentada.
- Pocos competidores especializados en el segmento masculino.
- Oportunidad de realizar sinergias con proveedores de productos y servicios masculinos al poder promocionarlos en forma directa, mediante negociaciones eficientes.

Ventajas competitivas

- Diversificación de servicios masculinos en una idea novedosa y diferente que genere fidelidad en los clientes.
- Oferta complementaria de servicios de asesoramiento integral de la imagen, así como la venta de artículos especializados, con el fin de lograr una mezcla de productos en el segmento caracterizada por buscar la integralidad de servicios con reducido desplazamiento.
- Ambiente diferenciado para el género masculino, con servicios en corto tiempo, que genera un alto nivel de confort y comodidad para el público en cuestión.

3 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE UNA PELUQUERÍA-BARBERÍA PARA HOMBRES DE ESTRATOS 5 Y 6 DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN

Teniendo en cuenta lo que se entiende como estudio de factibilidad de un proyecto

un proceso de aproximaciones sucesivas, donde se define el problema por resolver. Para ello se parte de supuestos, pronósticos y estimaciones, por lo que el grado de preparación de la información y su confiabilidad depende de la profundidad con que se realicen tanto los estudios técnicos, como los económicos, financieros y de mercado, y otros que se requieran (Santos Santos, 2008, p.3),

a continuación se presentan los diferentes estudios que se enunciaron con anterioridad y que son necesarios, de acuerdo con la fase de preinversión de la metodología de la ONUDI. Los estudios que se realizaron para determinar si existe factibilidad del proyecto planteado son:

- Del entorno y análisis sectorial: se analizan el entorno y el sector en el que se interactuará con el bien o servicio por estudiar, con inclusión de consideraciones macroeconómicas, demográficas, geográficas, etc.
- De mercado: se definen el tipo de bien o servicio por ofrecer, la disponibilidad de proveedores, la proyección de la demanda y la comercialización, entre otros aspectos que ayuden a definir el medio de llegar a los consumidores y al éxito probable del proyecto.

- Técnico: se definen los requerimientos técnicos del proyecto, teniendo en cuenta las inversiones y el costo mismo de la operación. Incluye: balances de equipos, de obras civiles y de personal, tamaño del proyecto, localización y cronograma de actividades.
 - Organizacional: incluye lo referente a personal operativo y administrativo necesario para el funcionamiento; se tienen en cuenta estructura, responsabilidades, procesos, identificación de canales de comunicación, modos de contratación y perfiles, entre otros.
 - De aspectos legales y fiscales: se definen los requisitos jurídicos y tributarios del proyecto estudiado; se deben estudiar las leyes, decretos y otras normas estatales, las exenciones y los beneficios del proyecto en marcha.
 - De aspectos ambientales: se analizan efectos ambientales del proyecto en el medio ambiente, con la idea de prevenir, mitigar o controlar los efectos nocivos.
 - De análisis y evaluación financiera: se organiza la información recogida para determinar la viabilidad financiera del proyecto. Se involucran los costos, los gastos y las inversiones en el horizonte determinado para el proyecto.
- (Franco y Montoya, 2012).

3.1 Análisis del entorno y sectorial

Colombia, a pesar de ser una economía emergente, y la segunda en Latinoamérica con crecimientos económicos discretos pero considerables (crecimiento económico del 4,3% en 2013), tiene problemas macroeconómicos y dependencias productivas, que no han permitido que se tenga un crecimiento equitativo entre las diferentes actividades económicas. Si se realiza un análisis interno en las diferentes actividades se identifica una gran diferencia entre ellas; por ejemplo, la industria manufacturera (de gran impacto en la economía nacional) tiene una disminución del 1,2%, que contrasta con un crecimiento de la construcción en un 9,8% (Mouthón Mejía, 2014), lo que corrobora la difícil tarea que tiene el Gobierno para incentivar la totalidad de la economía nacional.

Ante este escenario, para los diferentes sectores económicos no ha sido una tarea sencilla lograr crecimientos discretos y, a pesar de haber hecho un trabajo exhaustivo, no todos han tenido los mejores resultados, por lo cual el esfuerzo para lograr la sostenibilidad y el crecimiento para los años venideros sigue siendo un reto que se tiene como economía en expansión. Siendo así, para el año 2014 se proyecta un crecimiento económico del 4,7% (Mouthón Mejía, 2014), posiblemente impulsado de nuevo por los sectores de construcción y minería, que han sido las locomotoras generadoras del crecimiento económico actual. Sin embargo, estas proyecciones no siempre generan la confianza esperada por los empresarios colombianos, que vienen de algunos años con crecimientos moderados que se ven opacados por segmentos tan grandes que no permiten, en ocasiones, hacer un análisis real de la situación interna.

Con base en dicha información, los empresarios colombianos tienen un reto cada vez mayor, si se tienen en cuenta la inequidad del crecimiento del país, la incertidumbre y la dependencia de economías internacionales, que generan la necesidad de medidas planeadas y analizadas para los diferentes escenarios posibles. Por tal motivo, la decisión de invertir en Colombia y de sostener, desarrollar e innovar con proyectos debe incluir un análisis macroeconómico general, que abarque el sector en el cual se encuentra interesado cada potencial inversionista, así como su proyección de crecimiento, según las expectativas generales, lo permitirá que tenga una imagen completa del segmento en el cual entrará a competir.

3.1.1 Sector terciario o de servicios

El sector de servicios incluye todas aquellas actividades que no producen una mercancía en sí, pero que son necesarias para el funcionamiento de la economía. Según un estudio realizado en el año 2010 (Actividades económicas de Colombia, 2010), el sector terciario tiene un peso aproximado del 53% de la economía del país, en el que predominan los sectores bancario, de telecomunicaciones y de tecnologías de información, por lo cual se puede identificar el gran peso del sector en el PIB nacional, a pesar de no ser productivo.

Durante el año 2013, el producto interno bruto del sector de servicios tuvo un crecimiento considerable (4,6%), un poco superior al crecimiento del PIB nacional, que fue del 4,3%. Los sectores con mayores crecimientos fueron los de servicios sociales (5,3%) y de establecimientos financieros y servicios empresariales (4,6%). En cambio, el sector menos dinámico fue el de transporte, almacenamiento y comunicaciones, que creció un 3,1% en 2013 (Clavijo, Vera y Cuéllar, 2014). Si se toma en cuenta la particularidad de este sector, se tienen proyecciones optimistas de crecimiento, en lo primordial por la tercerización de actividades y el repunte del turismo, como lo indica la Anif en su análisis sobre el crecimiento del sector de servicios:

En efecto, a nivel de tercerización de procesos de negocios (BPO&O) se espera que continúe su dinamismo gracias a las labores de promoción-estímulo en cabeza del Gobierno Nacional que incluyen: i) los programas dirigidos hacia la capacitación del capital humano; y ii) los incentivos sectoriales (Zonas Francas y la exención del IVA para servicios prestados desde Colombia hacia el exterior). Por el lado del turismo, se espera una recuperación en el sector hotelero impulsada por las mayores perspectivas de crecimiento del país y el rebote esperado en las economías de Estados Unidos y la Zona Euro, de donde proviene el 44% de los viajeros hacia Colombia. Adicionalmente, se tienen expectativas positivas en el desarrollo del turismo de salud y bienestar, el cual llegó a atraer 50.250 pacientes en 2013 (vs. 31.500 en 2012), según el Programa de Transformación Productiva (Clavijo, Vera y Cuéllar, 2014, p.2).

Para el proyecto en estudio, a pesar de que los negocios personales de belleza, peluquería y estética en Colombia hacen parte del sector de servicios, debido a la informalidad actual de este sector se dificulta la toma de información estadística para realizar análisis de mercado y financiero que ayuden a determinar la factibilidad del proyecto. Según Javier Pineda,

investigador de la Universidad de los Andes y uno de los autores de un estudio sobre peluquerías en Bogotá, es un segmento precario pero en crecimiento y muy significativo dentro del sector de servicios. Pineda, citado por Villamil Barrera (2013, p.1), afirma que este segmento “se vincula a una industria transnacional de la belleza porque son los principales consumidores de una cantidad de productos de las cadenas internacionales, como Wella. Es muy dinámico, tiene unas dimensiones globales y por supuesto locales difíciles de calcular”.

El estudio de las universidades Nacional de Colombia y de los Andes descrito por Villamil Barrera (2013), confirma que este oficio, además de generar movimientos importantes de dinero en el país y ser una alternativa significativa de empleo, ha representado la legitimación de una población con preferencias sexuales distintas a las heterosexuales y, aunque el 20% de los hombres peluqueros no son homosexuales, los clientes los prefieren porque relacionan su género con la calidad de sus servicios. Además, se afirma que el 35% de la actividad está concentrada en Bogotá, lo que se explica por el volumen de habitantes.

3.1.2 Caracterización del sector

El sector de la belleza en Colombia está relacionado con la oferta y la realización de servicios personales y de salud.

Los servicios personales en belleza son aquellos realizados en establecimientos comerciales (barberías, peluquerías, salas de belleza, centros de estética, *spas*, etc.) o educativos (instituciones de educación para el trabajo y desarrollo humano o de educación superior) por personas que cuentan con idoneidad al recibir una acreditación para desempeñar la respectiva ocupación, oficio o profesión. En Colombia, los servicios personales en belleza se dividen, en esencia, en dos categorías:

- a. Los servicios personales en estética o cosmética ornamental o capilar (peluquería): son todas aquellas actividades que se realizan con el fin de modificar en forma temporal la apariencia estética del cuerpo humano en lo referente a cabello, cuero cabelludo y uñas, mediante productos y elementos cosméticos que modifican la apariencia de las faneras (entiéndase por faneras los anexos córneos de la piel: el pelo y las uñas).

Los servicios de estética o cosmética ornamental incluyen:

- Corte de cabello
- Rasurado
- Arreglo y cuidado de barba, bigote y patillas
- Elaboración de mechones e iluminaciones
- Tratamientos capilares
- *Manicure*
- *Pedicure*

Los servicios personales en estética o cosmética facial o corporal: la estética facial y corporal se enmarca en Colombia en la definición establecida por la normatividad sanitaria para prácticas y actividades de embellecimiento facial y corporal, los cuales corresponden a todos aquellos procedimientos faciales o corporales que no requieran formulación de medicamentos, intervención quirúrgica, procedimientos invasivos o actos reservados a profesionales de la salud; también los procedimientos no invasivos que se utilizan para el embellecimiento del cuerpo humano con el fin de limpiarlo, perfumarlo, modificar su aspecto o mantenerlo en buen estado, con utilización de productos cosméticos o sin ella.

Los servicios personales de estética, cosmética facial y corporal incluyen:

- Tratamientos cosméticos faciales y corporales
- Higiene, tonificación y afirmación de piel facial y corporal
- Tratamientos para afirmar y moldear el cuerpo
- Depilación
- Bronceado de la piel
- Maquillaje facial y corporal
- Uso de aparatología estética

(Secretaría Distrital de Salud de Bogotá, 2014).

3.2 Estudio de mercado

3.2.1 Descripción del bien

El proyecto pretende evaluar la factibilidad de la creación de una empresa que ofrece servicios integrales de peluquería y estética, lo mismo que servicios vinculados a la imagen personal y la moda, especializados para población adulta masculina con poder adquisitivo alto (estratos 5 y 6) y preocupados por la apariencia física. Ofrecerá los servicios tradicionales de los salones de peluquería y estética como lo son el corte, la coloración, el *manicure*, el *pedicure* y la afeitada tradicional. El lugar tendrá, como ventajas competitivas, la operación en horarios en los que los hombres se sientan más cómodos y tengan la oportunidad de asistir; además, ofrecerá prestación de servicios en tiempos cortos, para tener en cuenta su preferencia de no permanecer un largo tiempo en este tipo de espacios.

El lugar contaría con algunos elementos de entretenimiento, lo que permitiría que los hombres puedan hacer uso de su tiempo en otras actividades mientras esperan su turno (en caso de tenerlo que hacer) o mientras tiene la prestación del servicio (en caso de ser posible). Se propone tener:

- a. Televisores con posibilidad de acceso a canales deportivos y de noticias en general.
- b. Videojuegos.
- c. Internet y *wifi*.
- d. Revistas especializadas y del segmento masculino.
- e. Sonido ambiental.

De manera adicional, se pretende que el hombre tenga acceso a horarios extendidos, con el fin de que a primera hora de la mañana, al final del día o en fines de semana puedan acceder a servicios para los que quizá en horarios en la semana sea más complejo, por las actividades laborales o estudiantiles.

3.2.2 Identificación del mercado y análisis del consumidor

El segmento al cual va dirigido son los hombres entre 15 y 60 años de estratos 5 y 6 de la ciudad de Medellín, teniendo en cuenta la necesidad básica de acceder a este tipo de servicios y la falta de establecimientos diseñados para este género en especial. El tamaño del mercado actual de hombres según edades y estratos es el siguiente:

Tabla 1. Rangos de edad en estratos 5 y 6

| Rangos de edad | Estrato 5 | Estrato 6 |
|-------------------|---------------|---------------|
| De 15 a 19 | 4.091 | 2.382 |
| De 20 a 24 | 6.296 | 2.764 |
| De 25 a 29 | 6.251 | 3.292 |
| De 30 a 34 | 5.081 | 2.552 |
| De 35 a 39 | 3.771 | 2.277 |
| De 40 a 44 | 4.527 | 3.381 |
| De 45 a 49 | 5.495 | 4.191 |
| De 50 a 54 | 5.836 | 4.540 |
| De 55 a 59 | 6.259 | 3.719 |
| Subtotales | 47.607 | 29.098 |
| Total | 76.705 | |

Fuente: elaboración de la autora con base en Municipio de Medellín (2011)

Se ubican, sobre todo, en los sectores de El Poblado (24%) y de Laureles y Estadio (24%). Con base en el tamaño del mercado (según edad y estrato), se busca segmentar de la siguiente manera:

- Hombres entre 15 a 24 años: estudiantes de colegios y universidades que posean horarios flexibles para acudir a la peluquería-barbería.
- Hombres entre 25 y 60 años: empresarios y ejecutivos, con horarios poco flexibles para acudir a una peluquería-barbería.

Esta segmentación se basa, en lo fundamental, en los estratos del público objetivo, para determinar, por medio de las edades y obligaciones particulares, los horarios propuestos en los que debería operar la peluquería-barbería. Por medio de encuestas realizadas a una muestra

calculada con rigor estadístico se realizó análisis de la demanda esperada y de los requerimientos que los hombres tienen para diferenciar la peluquería-barbería de la oferta actual.

3.2.3 Cálculo del tamaño de la muestra

Para el cálculo de la muestra se empleó la siguiente fórmula:

Ecuación 1 Cálculo de la muestra

$$n = \frac{N \sigma^2 Z^2}{(N - 1) e^2 + \sigma^2 Z^2}$$

Fuente: (Bolaños Rodríguez, 2012).

donde:

n = tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población.

σ = desviación estándar de la población, que en el caso estudiado es $(npq)^{1/2}$.

z = valor de la variable normal tipificada correspondiente al nivel de confianza utilizado.

Es un valor constante que, si no se tiene su valor, con alta frecuencia se lo toma en relación con el 95% de confianza, en cuyo caso es 1,96 (como más usual) o en relación con el 99% de confianza, situación en la que vale 2,58; el valor empleado que queda a criterio del investigador .

e = límite aceptable de error muestral; por lo general, cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y el 9% (0,09) (Bolaños Rodríguez, 2012).

En el ejercicio se usaron los siguientes datos para el cálculo de la muestra por trabajar en la investigación realizada de acuerdo a la fórmula planteada anteriormente:

Tabla 2. Cálculo del tamaño de la muestra para la toma de encuestas

| | |
|----------------------------|--------|
| Población | 76.705 |
| Nivel de confianza | 95% |
| Precisión | 5,0% |
| Proporción esperada | 4% |

| | |
|--------------------------------|-------|
| z_{α} | 1,962 |
| p | 4% |
| q | 96% |
| d | 4% |

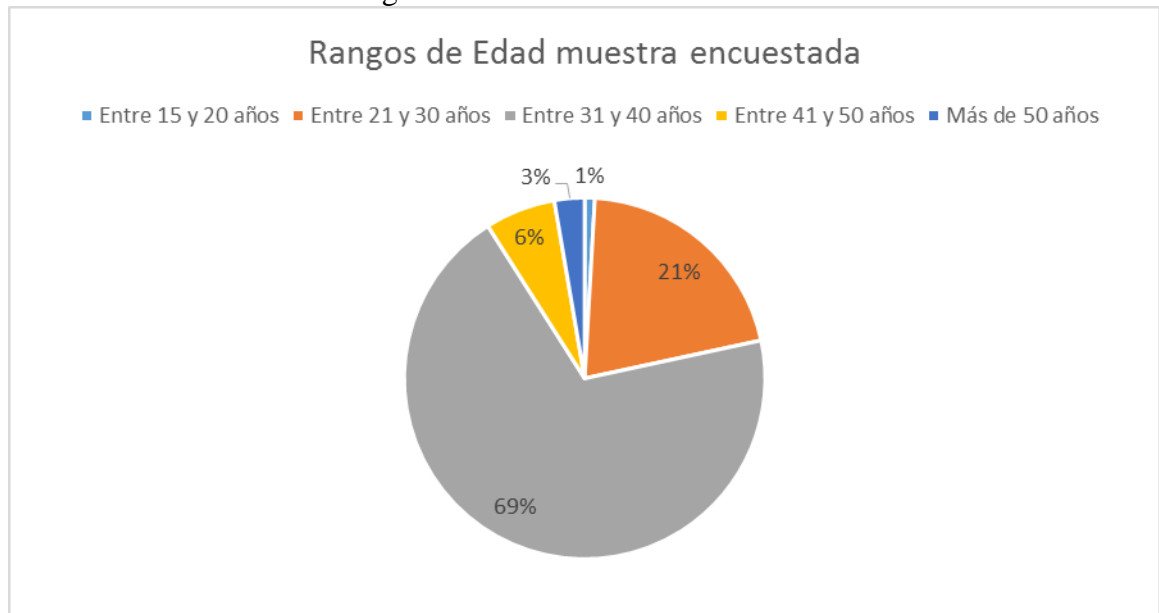
| | |
|-----------------------|------------|
| n | 111 |
|-----------------------|------------|

Fuente: elaboración de la autora con base en datos sectoriales

Para realizar el análisis del mercado objetivo, se realizó la encuesta a la muestra de 111 hombres en la ciudad de Medellín, mayores de 15 años de estratos 5 y 6. La encuesta se realizó por medio del software *Encuesta Fácil* (2014), que permite montarla en forma digital y generar un enlace (*link*), que se envió por correo electrónico y redes sociales a cada integrante de la muestra seleccionada. Una vez obtenidas las respuestas, el software envía las respuestas tabuladas en *Excel* para realizar el análisis de datos respectivos. En el anexo puede consultarse el formulario.

Para iniciar el análisis de la información, se identificó que el rango entre 31 y 40 años tuvo un 69% de respuestas y es el principal público objetivo de la peluquería, por su estatus socioeconómico y por sus preferencias acerca de establecimientos diferenciados.

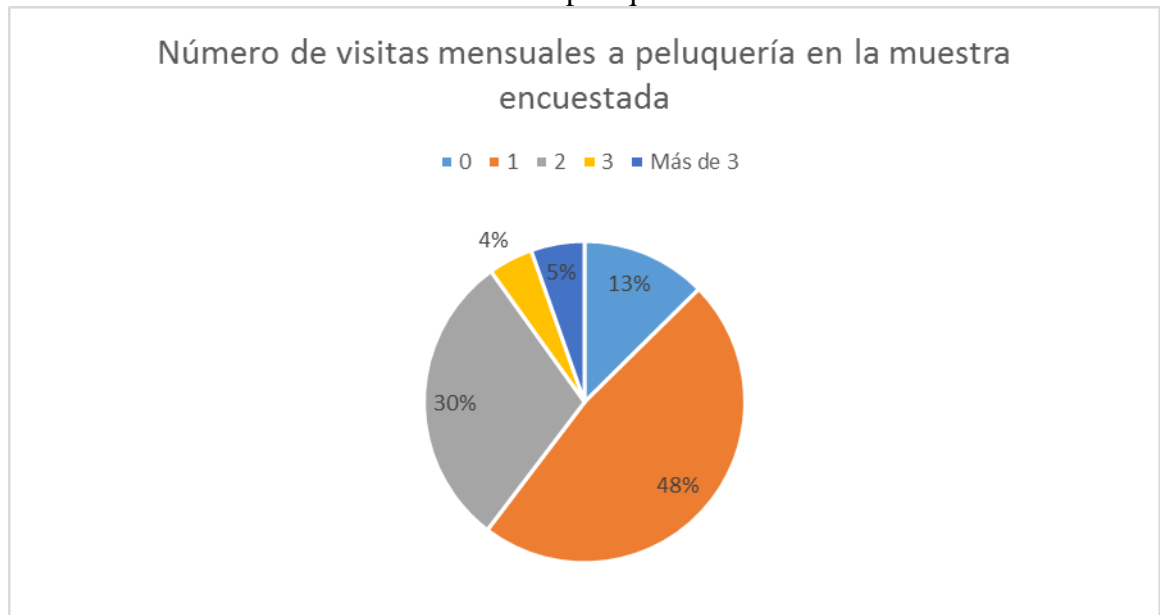
Gráfico 1. Rangos de edad en la muestra encuestada



Fuente: elaboración de la autora con base en respuestas de la encuesta realizada

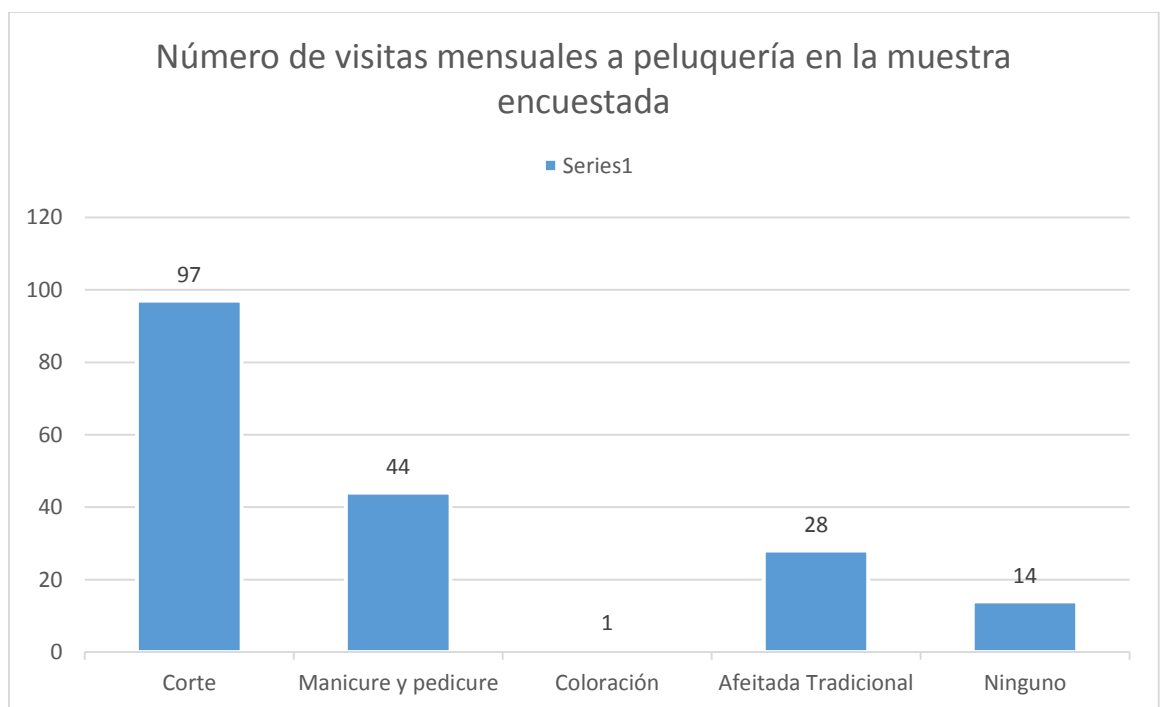
Según la respuesta de los hombres encuestados, un 48% de la muestra analizada va, como mínimo, una vez a la peluquería; hay un 30% que va como mínimo dos veces al mes y un 13% más de dos veces, lo que genera un 91% de mercado objetivo, es decir, el que asiste con asiduidad a una peluquería. De este porcentaje, el 100% asiste por corte de cabello, alrededor de un 45% por *manicure* y *pedicure* y un 28% asiste por afeitada profesional. La coloración, si bien tiene una alta rentabilidad y es sumamente atractivo en el mercado femenino, no se tendrá en cuenta en el análisis de factibilidad del proyecto estudiado porque no se detectó aceptación suficiente en la muestra objetivo.

Gráfico 2. Número de visitas mensuales a peluquería en la muestra encuestada



Fuente: elaboración de la autora con base en respuestas de la encuesta realizada

Gráfico 3. Número de visitas mensuales a peluquería en la muestra encuestada



Fuente: elaboración de la autora con base en respuestas de la encuesta realizada

Teniendo en cuenta, que una peluquería-barbería exclusiva para hombres, según la encuesta, cuenta con una aceptación del 81%, se realizó el estudio de la viabilidad del proyecto con los tres servicios aceptados, que son: corte, *manicure* y *pedicure* y afeitada profesional.

3.2.4 Estructura de mercados

El servicio de la peluquería-barbería para hombres se ubicaría dentro de una competencia perfecta. Este tipo de modelo es la situación de mercado más conveniente, teniendo en cuenta que es la única en la que se consigue una asignación eficiente de los recursos de la sociedad (porque se produce la cantidad para la que el precio iguala al costo marginal). Lo anterior quiere decir que existen numerosos vendedores y compradores que están dispuestos a vender o comprar con libertad entre ellos productos que son homogéneos o iguales en un mercado dado pero sin tener influencia distinguible en el precio de venta porque este se fija de manera impersonal por el mercado (Thompson, 2006), que es el caso una peluquería.

Tabla 3. Caracterización de las estructuras de mercado

| Clase de competencia | | Característica principal | Grado de control sobre el precio |
|-------------------------------|-------------------------------|---|----------------------------------|
| Competencia perfecta | | Muchos productores donde por lo general se tienen productos idénticos | Ninguno |
| Competencia Imperfecta | Competencia imperfecta | Pocos o muchos productores, muchas diferencias entre los productos | Alguno |
| | Oligopolio | Pocos productores | Alguno |
| | Monopolio | Único productor | Alto |
| | Monopsonio | Único comprador en el mercado | Alto sobre la compra |
| | Oligopsonio | Pocos compradores en el mercado | Bajo |

Fuente: Jáuregui (2012)

3.2.5 Proyección de la demanda

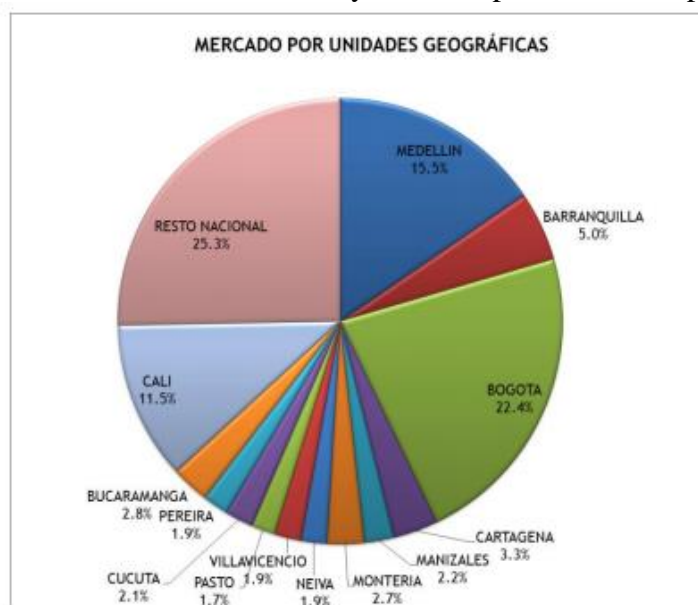
Con base en los resultados de la encuesta realizada, de la que se deduce que, en promedio, que un 87% de los hombres en Medellín de los estratos 5 y 6 asisten, como mínimo, una vez al mes a la peluquería y que un 81% opina que el concepto de un sitio exclusivo para hombres es interesante, se realizó el análisis sectorial, que, unido a una proyección con la aceptación generada en la encuesta y a un análisis histórico de una peluquería ya consolidada, generará la demanda proyectada, necesaria para el análisis de viabilidad del proyecto.

3.2.5.1 Ritmo de crecimiento esperado del mercado y factores que inciden en dicho crecimiento

El mercado de cosméticos se ha venido dinamizando en Colombia; por consiguiente, se algo similar ha ocurrido con las empresas nacionales e internacionales del sector en el país, lo que genera empleos directos, mediante la ampliación de la cobertura de productos exclusivos para hombres y mujeres para cubrir en su totalidad un sector que se desarrolla de manera sólida con el paso del tiempo.

El crecimiento del sector se puede identificar con el gasto per cápita de los hogares colombianos correspondiente a cosméticos y artículos para el cabello, que indica que, en promedio, en los últimos ocho meses del año 2013 los colombianos tuvieron un gasto per cápita de \$320.203 pesos, con un promedio de crecimiento constante. La concentración del mercado de compras de cosméticos y artículos para el cabello en los hogares colombianos en el mes de agosto de 2013 registra que es más alto en Bogotá, con un 22,4%, que en Medellín, que tiene 15,5%, y Cali, con un 11,5% (Propaís, 2014).

Gráfico 4. Mercado de cosméticos y artículos para el cabello por región



Fuente: Propaís (2014)

Las variables que influyen en dicho crecimiento pueden afectarse por los niveles de ingreso de consumidores y por la tendencia y la preferencia de los mismos en cuanto a la belleza física.

3.2.5.2 Cálculo de las demandas actual y futura

Con el fin de identificar características potenciales y preferencias del sector, se preguntó a la muestra de 133 hombres en Medellín por servicios, precios, preferencias y ubicación, entre otros aspectos que pueden servir de insumo para la implantación de la nueva idea de negocio.

Entre los servicios identificados que se quisieran ofrecer desde el inicio se encontró que el 100% de los hombres seleccionaron el Corte de cabello como el servicio de mayor preferencia y necesidad. Habida cuenta de lo anterior, se realizó la proyección de la demanda, en especial para este servicio con base en la información histórica aportada por la peluquería de un club social (confidencial) que ya se encuentra en funcionamiento.

El método utilizado para el cálculo de proyección de demanda fue el cuantitativo, pen el que se utilizó la ecuación de regresión multivariada, la cual se basa en dos o más variables independientes. Las variables independientes son: el año y el índice de confianza del consumidor (ICC). En cuanto al año, se consideró desde 2010 hasta 2013; esta variable muestra la variación que ha tenido la demanda en los diferentes períodos de tiempo. El ICC, por su parte permite aproximarse a las intenciones de gasto de los consumidores preguntándoles por su percepción actual y sus expectativas de futuro acerca de la economía de país, su economía familiar y el empleo (CIS, s.f.).

A continuación se muestra la base de cálculos para la proyección de la demanda del servicio de corte de cabello:

Tabla 4. Datos históricos de la prestación de servicio de corte de cabello en la peluquería de un club social (confidencial)

| ESTILISTAS (CORTE) | | | |
|--------------------|----|------------------------------------|------------------------|
| AÑO | | ÍNDICE DE CONFIANZA DEL CONSUMIDOR | DEMANDA ANUAL PROMEDIO |
| 2010 | -3 | 16,7 | 4.620 |
| 2011 | -2 | 29,8 | 5.280 |
| 2012 | -1 | 21,5 | 5.320 |
| 2013 | 0 | 23,2 | 5.424 |

Fuente: elaboración de la autora con información recolectada en la peluquería de un club social (confidencial) y datos de ICC de Radio Guatapurí (Índice de confianza del consumidor mostró leve mejoría en diciembre, 2014).

Tabla 5. Resultados del análisis de regresión multivariado

| <i>Estadísticas de la regresión</i> | |
|--------------------------------------|-------------|
| Coefficiente de correlación múltiple | 0,982066382 |

| | |
|------------------------------------|-------------|
| Coeficiente de determinación R^2 | 0,964454379 |
| R^2 ajustado | 0,893363137 |
| Error típico | 119,4327146 |
| Observaciones | 4 |

ANÁLISIS DE VARIANZA

| | Grados de libertad | Suma de cuadrados | Promedio de los cuadrados | F | Valor crítico de F |
|-----------|--------------------|-------------------|---------------------------|-------------|--------------------|
| Regresión | 2 | 387027,8267 | 193513,9133 | 13,56643031 | 0,188535463 |
| Residuos | 1 | 14264,17333 | 14264,17333 | | |
| Total | 3 | 401292 | | | |

| | Coeficientes | Error típico | Estadístico t | Probabilidad | Inferior 95% | Superior 95% | Inferior 95,0% | Superior 95,0% |
|-----------------------------------|--------------|--------------|---------------|--------------|--------------|--------------|----------------|----------------|
| Intercepción | 4733,089255 | 338,3788043 | 13,98754649 | 0,045436022 | 433,5788894 | 9032,599621 | 433,5788894 | 9032,599621 |
| Año | 208,7949332 | 55,42208345 | 3,767359873 | 0,165174074 | -495,409406 | 912,9992725 | -495,409406 | 912,9992725 |
| Índice de confianza al consumidor | 32,50452389 | 13,20621944 | 2,461304238 | 0,245681662 | -135,2964041 | 200,3054519 | -135,2964041 | 200,3054519 |

Fuente: elaboración de la autora por medio de análisis de datos en *Excel*

Consideraciones:

- El estadístico t no puede estar entre -2 y 2; en este caso arrojó un valor de 43,88.
- La F debe ser mayor a 5; en este caso el valor fue de 13,56.
- Para calcular la demanda proyectada para 2014, se estimó un ICC del 26,2%, fundamentado en la tendencia creciente desde 2012 de este indicador, así como también en la proyección de crecimiento económico para 2014, que se sitúa entre el 4,5 y el 5%, según *Portafolio* (Economía colombiana crecerá 4,1% en 2013 y 5,0% en 2014, 2014).

De acuerdo con las anteriores premisas, se realizó el siguiente cálculo:

$$Y=a+bX+cZ$$

Donde a, b y c son los coeficientes y X, Z son las variables independientes definidas con anterioridad.

$$\text{Demanda}_{\text{proyectada}} = 4.733,08 + 208,79 * (\text{Año}_{2014}) + 196,24 * (\text{ICC}_{\text{proyección}_{2014}})$$

$$\text{Demanda}_{\text{proyectada}} = 5.793 \text{ año (corte de cabello)}$$

La demanda proyectada por año para el corte de cabello, que se utilizó para este análisis fue del 60% de la demanda calculada para dos prestadores del servicio, esto, es 993 (debido a que la

peluquería analizada tiene siete personas que atienden este servicio). Para lo anterior se tuvo en cuenta que los cálculos realizados se basaron en datos de una peluquería consolidada, mientras que el proyecto que se pretende analizar tendría un proceso de adaptación inicial. DE manera adicional, se tomó el porcentaje de aceptación de la peluquería-barbería para hombres para afectar el número de servicios por prestar del 81% sobre el valor calculado en el inicio, y este resultado se multiplica por el porcentaje de hombres dispuestos a pagar este servicio, que fue del 72%.

Tabla 6. Cálculo de la proyección de la demanda mensual de corte de cabello

| | |
|---|-------|
| Demanda de corte de cabello en peluquería consolidada analizada | 5.794 |
| Demanda de corte de cabello con dos personas en la peluquería que se montaría (60%) | 993 |
| Demanda corte de cabello para estudio (81%) sobre porcentaje peluquería en curso” por “Demanda de corte de cabello en la peluquería que se montaría (81%) sobre porcentaje en peluquería consolidada analizada | 804 |
| Demanda corte de cabello para estudio (72%) personas que aceptarán pagar el precio.” Por “Demanda de corte de cabello en la peluquería que se montaría (81%) en número de personas que aceptarían pagar el precio | 579 |

Fuente: elaboración de la autora con base en cálculos realizados

Teniendo la base de la proyección de la demanda de corte de cabello, que es el servicio que el 100% de los encuestados respondieron que era el motivo de asistencia a una peluquería, se

proyectaron los otros dos servicios que se prestarán, de acuerdo con los porcentajes de aceptación, tanto del servicio como del precio, valores diligenciados en la encuesta:

Tabla 7. Cálculo de proyección de las demandas mensuales de *manicure* y *pedicure* y afeitada profesional

| | |
|---|-----|
| Demanda de <i>manicure</i> y <i>pedicure</i> en la peluquería que se montaría (53%) sobre porcentaje de la peluquería consolidada analizada | 526 |
| Demanda de <i>manicure</i> y <i>pedicure</i> en la peluquería que se montaría (61%) en número de personas que aceptarían pagar el precio | 321 |
| Demanda de afeitada profesional en la peluquería que se montaría (47%) sobre porcentaje de la peluquería consolidada analizada | 467 |
| Demanda de afeitada profesional en la peluquería que se montaría (51%) en número de personas que aceptarían pagar el precio | 238 |
| Demanda de afeitada profesional en la peluquería que se montaría (20%) en número presupuestado de personas que usarían el producto | 48 |

Fuente: elaboración de la autora con base en cálculos realizados

La proyección de servicios de afeitada tradicional se disminuyó a un 20% de la proyección, teniendo en cuenta que es el servicio de mayor desconocimiento de técnica en el mercado, por lo cual se le debe realizar un trabajo mayor de mercadeo.

3.2.6 Análisis de la oferta

La oferta en los salones de belleza y peluquerías en Colombia es muy alta; sin embargo, es poco especializada en el género masculino. Según Salon Pro,

es posible encontrar establecimientos que ofrecen los servicios básicos de corte, peinado, color, manicure y pedicure, con productos de diferentes calidades, así como los que han ido más allá y ofrecen un portafolio integral con servicios de spa, estética, y asesoría de imagen, entre otros. De igual manera los precios son muy variables pues hay diferentes tipos de negocios, bien sean establecimientos que buscan generar volumen por medio de valores económicos, que ofrecen servicios desde los cuatro mil pesos, como también existen establecimientos en los que cada uno de los detalles cuenta, desde el lugar de ubicación del mismo, el local, la decoración, los productos y marcas que se usan y se venden, y la contratación de profesionales altamente capacitados y actualizados en las últimas tendencias, que cuentan con un portafolio de servicios que van desde los siete o diez mil pesos de un champú, pasando por el costo de un manicure alrededor de los 20 mil pesos, cortes de 60 a 80 mil pesos, coloraciones superiores a los 150 mil pesos, etc. (Salones de belleza y peluquerías en Colombia, 2010).

Si bien Bogotá concentra la gran mayoría de salones de belleza y peluquería en el país, según cifras de Servinformación, por cada 1.131 habitantes de Medellín hay una peluquería y la ciudad tiene el 8,8% de los negocios de ese tipo del país (Rojas T., 2014). Además, de acuerdo con datos de Fenalco,

entre cinco y seis personas derivan sus sustento de los salones de belleza y las peluquerías, lo cual la convierte en una de las actividades económicas más rentables del país, con tarifas que van desde los 4.000 pesos en servicios como cortes de pelo, peinados, manicure, pedicure y tratamientos estéticos (Romero, 2012).

De conformidad con los datos de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, existen

1.978 negocios legalmente constituidos relacionados con el sector de la belleza, siendo las peluquerías las que lideran con 1009 locales y en segundo lugar, los salones de belleza que alcanzan los 601; siguiendo ese orden las barberías, los spa y los locales de relajación como baños turcos, de vapor y saunas, logran constituir un promedio de 24 mil empleos (Panorama nacional de la industria de la belleza, Medellín, 2013).

3.2.6.1 Proyección de la oferta

De acuerdo con el Departamento Nacional de Estadística (DANE), las ventas del comercio al por menor de productos cosméticos en el país durante el año 2013 reportaron un crecimiento del 11,72% nominal (valor total) hasta noviembre y el 9,79% en valor real (teniendo en cuenta la inflación) a la misma fecha. Es decir, que las ventas en el país alcanzaron los 6.235 millones de dólares y que, según las proyecciones de Proexport, al 2014 se realizarán ventas por \$7.600 millones de dólares. Antioquia quedó en el tercer

lugar, después de Bogotá y Cali, que puntúan en la industria cosmética y el conglomerado (*clúster*) de turismo de salud (Panorama nacional de la industria de la belleza, Medellín, 2013).

Así las cosas, el sector de la estética, la cosmética y la belleza en el país revela un avance año a año en la industrialización de los servicios de salud y por eso está incluida en los doce puntos del plan de crecimiento económico del país del Gobierno Nacional para 2032, en el que “se espera un crecimiento del sector de al menos 2,3 veces, generando US\$8,9 mil millones en ventas y multiplicando sus exportaciones al menos cuatro veces para llegar al 27% de su producción”, según las proyecciones del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en 2009 (Panorama nacional de la industria de la belleza, Medellín, 2013).

3.2.7 Análisis de precios

3.2.7.1 Elasticidad de la demanda respecto al precio

Para el cálculo de la elasticidad de la demanda respecto al precio se tuvieron en cuenta tanto los precios como la demanda por año, en relación con el servicio de corte de cabello de la peluquería de un club social (confidencial), que es el principal que se prestará y del cual se tiene más información. Estos datos fueron recolectados de las fuentes mencionadas con anterioridad. A continuación se presenta la fórmula con la cual se realizó el cálculo de la elasticidad, así como también el cuadro con los resultados:

Elasticidad: grado de sensibilidad de la cantidad demandada ante una variación en el precio del bien (Montoya Restrepo, s.f.).

(Encina).

Ecuación 2 Fórmula cálculo elasticidad.

$$E_p = \left| \frac{Q_2 - Q_1}{P_2 - P_1} \cdot \frac{P_1}{Q_1} \right|$$

Fuente: Montoya Restrepo (s.f.).

Tabla 8. Elasticidad del servicio de corte de cabello

| CORTE DE CABELLO | | | | |
|------------------|---|-----------------------------|-------------|----------|
| AÑO | DEMANDA POR AÑO PROMEDIO POR EMPLEADO | PRECIO (Pv, en pesos) | Elasticidad | |
| 2010 | 4620 | 17.300 | ∞ | N.A. |
| 2011 | 5280 | 18.300 | 2471 | Elástico |
| 2012 | 5320 | 19.800 | 0,092 | Elástico |
| 2013 | 5424 | 20.500 | 0,553 | Elástico |

Fuente: elaboración de la autora con base información de peluquería (confidencial) en la ciudad de Medellín

De acuerdo con los anteriores resultados, se puede concluir que la demanda del servicio de belleza, en el caso la peluquería, está correlacionada con el ciclo de la economía y es vulnerable a los cambios en el poder adquisitivo de la población. Es lo que se conoce como un sector que enfrenta una demanda con elevada elasticidad de precio e ingreso, lo cual indica que grandes cambios en precios generan fuertes alteraciones de la demanda en el sector, ya que representa gran parte de los ingresos de las personas (Montoya Restrepo, s.f.).

Esto implica que la actividad productiva está correlacionada en alto grado con el ciclo de la economía y resulta vulnerable en extremo a los cambios en el poder adquisitivo de la población. En consecuencia, las personas acceden a este tipo de gustos o dejan de hacerlo de acuerdo con la variabilidad del precio.

Los datos obtenidos con anterioridad, si bien se calcularon para el servicio de peluquería, se puede extrapolar al resto de servicios por realizar el análisis de factibilidad si se tiene en cuenta el comportamiento de los consumidores del sector.

3.2.7.2 Cálculo del precio óptimo

Para el cálculo del precio óptimo del servicio de corte de cabello se tuvieron en cuenta los datos de la estructura de costos del negocio (confidencial) que tiene similares características al proyecto analizado y se obtuvo la siguiente información:

Tabla 9. Datos para cálculo de precio óptimo

| DEMANDA POR AÑO PROMEDIO | PRECIO (Pv) |
|--------------------------------|-------------|
| 4.620 | 17.300 |
| 5.280 | 18.300 |
| 5.320 | 19.500 |
| 5.424 | 20.500 |

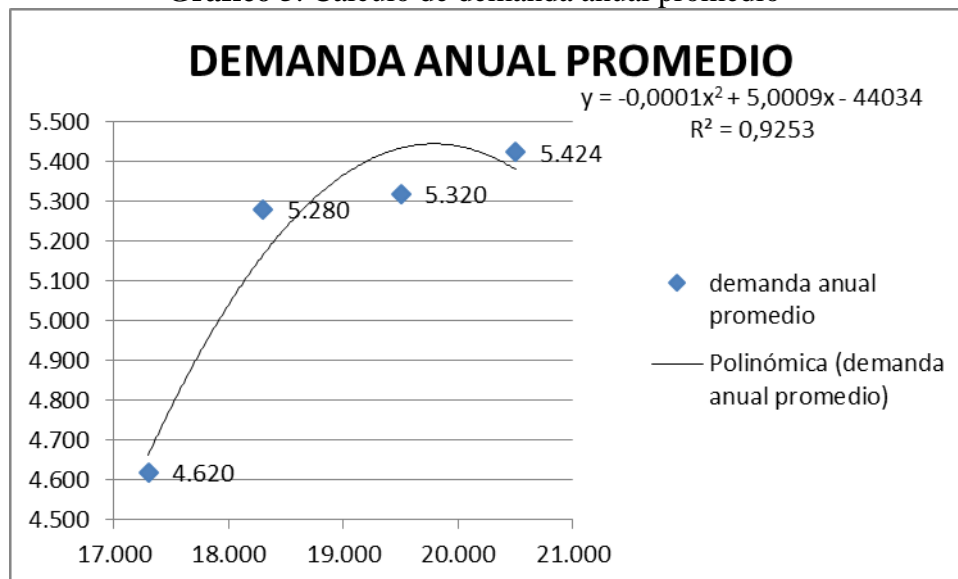
| CORTE DE CABELLO | | | | | | | |
|------------------|----------|-------------------------|---------------------|------------|-------|-------|--------|
| AÑO | Img=IT/Q | COSTO VARIABLE UNITARIO | COSTO FIJO UNITARIO | CFT | CFMe | CVMe | CMt |
| 2.010 | 17.300 | 6.574 | 4.471 | 20.655.732 | | | |
| 2.011 | 18.300 | 6.954 | 4.027 | 21.264.370 | 4.249 | 6.764 | 11.013 |
| 2.012 | 19.800 | 7.524 | 4.677 | 24.880.387 | 4.352 | 7.239 | 11.591 |
| 2.013 | 20.500 | 7.790 | 4.690 | 25.438.321 | 4.683 | 7.657 | 12.340 |

Notación:

- ✓ Q = cantidad
- ✓ CT = costo total
- ✓ CVMe = costo variable medio
- ✓ CF = costos fijos
- ✓ IT = ingresos totales
- ✓ P = precio
- ✓ U = utilidad

Fuente: elaboración de la autora con base en información de la peluquería de un club social (confidencial)

Gráfico 5. Cálculo de demanda anual promedio



Fuente: elaboración de la autora con base en información de la peluquería de un club social (confidencial)

Ecuación 3. Cálculo del precio que optimiza la demanda

$$Q = -0,0001X^2 + 5,0009X - 44034$$

$$CT = CVMe * Q - CF$$

$$IT = P \times Q$$

$$U = IT - CT$$

Fuente: Villegas Flórez (2014)

Cálculo:

$$CT = 7.657 \times (-0,0001p^2 + 5,0009p - 44034 - 25.438.321)$$

$$CT = -0,7657p^2 + 38.29,89p - 362.629.630$$

$$IT = -0,0001p^3 + 5,0009p^2 - 44.034p$$

$$U = -0,0001p^3 + 5,7666p^2 - 82.325,89p + 362.629.630$$

Después de realizado el cálculo de U, se iguala dicho valor a cero y con posterioridad se deriva la ecuación de segundo grado, para obtener, en definitiva, el precio óptimo del servicio de corte de cabello: \$44.597. A pesar de ser el precio que optimiza la demanda, este no es viable para el estudio en cuestión, ya que los integrantes de la muestra encuestada no están dispuestos a pagar este precio por el servicio. Por lo tanto, el precio se fijará de acuerdo con las encuestas realizadas acerca de los precios aceptados por el mercado objetivo, que se basaron en un promedio de algunas peluquerías del segmento analizado en la ciudad, teniendo en cuenta que se cubra el costo de base por servicio.

3.2.8 Análisis del sistema de comercialización

El sistema de comercialización de este tipo de negocios es muy sencillo: la administración del negocio se encargará de los aspectos comerciales y del trato con los proveedores.

Se contrataría una empresa de diseño que se encargue del proceso de mercadeo que implica:

- Imagen corporativa.
- Campañas promocionales por redes sociales y mensajes de correo electrónico.
- Página web.
- Folleto.
- Tarjetas de presentación.

La comercialización se realizará de forma directa al consumidor final, es decir, no existirán intermediarios en la cadena de distribución. Para ello se tendrá un local que en sus inicios se situará en la ciudad de Medellín y, de acuerdo con el crecimiento de la demanda y el reconocimiento del negocio, se extenderá a otros sectores de la ciudad o a municipios aledaños. Las herramientas de promoción que se utilizarán son las siguientes:

- Imagen del local: se tendrá una imagen dirigida al público masculino, por medio de la cual ellos puedan identificar no solo la exclusividad sino el tipo de servicios que se

prestarán. La imagen debe tener un toque de sobriedad si se tiene en cuenta que el público que se piensa atraer son hombres que aprecien la elegancia y la sencillez de un servicio veloz y de calidad; de manera adicional, debe ser incluyente, si se toma en consideración que el mercado abarca los hombres desde los 15 años hasta los adultos mayores.

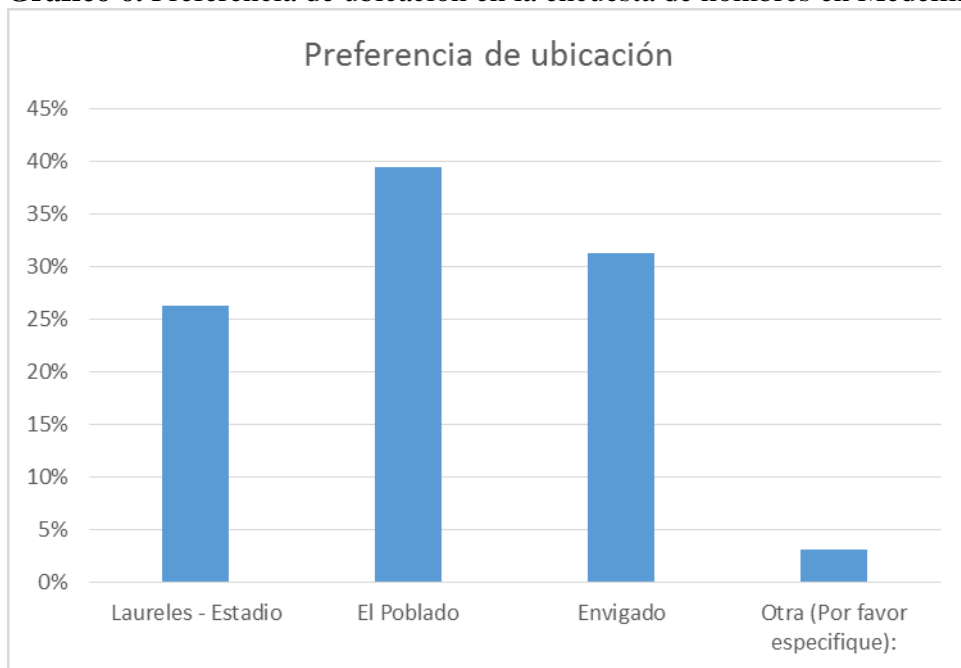
- Página web: se tendría una página en la que se explique el concepto de la peluquería y se enfatice en la exclusividad, los tipos de servicios, la velocidad en la prestación de los mismos y los valores agregados que encontrarán en el lugar. Además, se ofrecerán las promociones de fidelización que sean vigentes.
- Perfiles en *Facebook* e *Instagram*: se tendrán perfiles en estas redes sociales, en los que se publicarán noticias de la peluquería-barbería para hombres, servicios prestados, socios habituales, promociones vigentes, contactos, etc.
- Captación y fidelización de clientes: se tendrán planes de captación y fidelización de clientes como:
 - ✓ Referidos.
 - ✓ Tarjeta de servicios.
 - ✓ Bonos con descuentos.
 - ✓ Descuentos por apertura.
 - ✓ Paquetes de servicios en los que se tenga un descuento por volumen.
 - ✓ Convenios con fondos de empleados y otros negocios que puedan ofrecer servicios complementarios que incentiven la venta de los servicios.

3.3 Estudio técnico

3.3.1 Localización

Para el cálculo de localización, en la encuesta se preguntó sobre los sectores hacia los que había preferencia del público objetivo por su ubicación; los resultados más significativos se dieron en el sector de El Poblado y el municipio aledaño de Envigado.

Gráfico 6. Preferencia de ubicación en la encuesta de hombres en Medellín



Fuente: elaboración de la autora con base en respuestas de la encuesta realizada

Para el análisis de localización, se subdividió la comuna de El Poblado en los sectores de El Tesoro y la transversal inferior y en Envigado se definió la zona de La Frontera. Mediante el análisis de localización por medio del método cualitativo por puntos, se obtuvo una mayor calificación para el sector de El Tesoro en El Poblado:

Tabla 10. Análisis de localización de la peluquería-barbería

| Variable | Peso | El Poblado (sector de El Tesoro) | | El Poblado (sector de la transversal Inferior) | | Envigado (sector de La Frontera) | | Comentario |
|------------------------|-------------|----------------------------------|-------------|--|-------------|----------------------------------|-------------|--|
| | | Calificación | Ponderación | Calificación | Ponderación | Calificación | Ponderación | |
| Accesibilidad | 15% | 4 | 1 | 3 | 0 | 5 | 1 | Al no tener pico y placa, tiene mayor accesibilidad Envigado. El sector de El Tesoro a pesar de tener pocas vías de acceso, tiene un nivel menor de congestión que el sector de la transversal inferior. |
| Parqueaderos | 30% | 4 | 1 | 4 | 1 | 4 | 1 | Teniendo en cuenta que el local debe estar en un centro comercial o lugar con parqueaderos |
| Clima | 5% | 5 | 0 | 3 | 0 | 2 | 0 | El sector de El Tesoro tiene un clima más frío para este tipo de servicio |
| Condiciones de vida | 30% | 5 | 2 | 4 | 1 | 4 | 1 | Por los estratos que viven en el sector del Tesoro, adicional, las oficinas de empresas cercanas a este. |
| Incentivos tributarios | 10% | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | Los dos municipios tienen condiciones muy similares |
| Seguridad | 10% | 4 | 0 | 3 | 0 | 5 | 1 | Por estadísticas de criminalidad, Envigado goza de un mayor nivel de seguridad. |
| TOTALES | 100% | | 4,1 | | 3,4 | | 3,9 | |

Fuente: elaboración de la autora con base en Villegas Flórez (2014)

Este resultado guarda relación con la ubicación geográfica de la demanda, para la cual un 25% del total de la población objetivo (mayoría estadística de la población de estratos 5 y 6 en la ciudad de Medellín) tiene su vivienda en la comuna de El Poblado.

3.3.2 Activos, obras civiles e insumos

Para la iniciación de la peluquería se deben tener en cuenta los siguientes activos e insumos necesarios para la operación misma de la misma, los cuales son especializados para los servicios de hombre; sin embargo, son de tipo estándar en el mercado. La mayoría corresponden a insumos que deben ser catalogados como gasto directo, por su uso y desgaste, mientras que otros deben serlo como activos, por su función en la peluquería.

3.3.2.1 Balance de equipos

Por medio de cotizaciones y entrevista a una experta en peluquerías se realizó el presupuesto del costo de equipos, insumos recurrentes y de inversión inicial en la remodelación del local.

3.3.2.1.1 Balance de activos

Tabla 11. Balance de activos para montaje de una peluquería

| Artículo | Cant | Valor (\$) | Subtotal (antes de IVA) | Categoría (activo o gasto) | Tipo de activo | Depreciación | Número de años |
|--|------|------------|-------------------------------|----------------------------------|------------------------|--------------|-------------------|
| Lavacabezas | 1 | 2.420.000 | 2.420.000 | Activo | Muebles e inmuebles | Acelerada | 5 |
| Silla para barbería | 2 | 1.870.000 | 3.740.000 | Activo | Muebles e inmuebles | Acelerada | 5 |
| Sillas para manicure y pedicure | 3 | 890.000 | 2.670.000 | Activo | Muebles e inmuebles | Acelerada | 5 |
| Esterilizador UV | 2 | 250.000 | 500.000 | Activo menor | Muebles e inmuebles | Activo menor | 1 |
| Pulidor para uñas profesional | 1 | 210.000 | 210.000 | Activo menor | Muebles e inmuebles | Activo menor | 1 |
| Secador profesional | 2 | 210.000 | 420.000 | Activo menor | Muebles e inmuebles | Activo menor | 1 |
| Televisores (TV LED FHD 122 (48")) | 2 | 1.315.028 | 2.630.056 | Activo | Muebles e inmuebles | Acelerada | 5 |
| Play Station 4 | 1 | 1.199.000 | 1.199.000 | Activo | Muebles e inmuebles | Acelerada | 5 |
| Teatro en casa JBL BD100/120A I | 1 | 689.000 | 689.000 | Activo menor | Muebles e inmuebles | Activo menor | 1 |
| Computador de Escritorio PC Smart Celedon | 1 | 1.099.000 | 1.099.000 | Activo menor | Muebles e inmuebles | Activo menor | 1 |
| Portátil Lenovo G40- 70 Core TM i5 | 1 | 999.000 | 999.000 | Activo menor | Muebles e inmuebles | Activo menor | 1 |
| Aire Acondicionado más instalación | 1 | 1.500.000 | 1.500.000 | Activo | Muebles e inmuebles | Activo | 5 |
| Calentador de agua más instalación | 1 | 850.000 | 850.000 | Activo | Muebles e inmuebles | Activo | 5 |
| TOTAL | | | 18.926.056 | | | | |

Fuente: elaboración de la autora con base en entrevista a M. Aristizábal el 20 de noviembre de 2014 y en activos previstos para la peluquería en Enkor (2014), Ktronix (2014) y Éxito (2014)

3.3.2.1.2 Balance de insumos y gastos mensuales

Se realizó la cotización de los insumos necesarios para los servicios que se prestarán. Se dividió en dos tablas: en la primera se muestran los insumos que se deben comprar que dependen de la cantidad de servicios prestados y en la segunda los variables, que sí están en función de la misma. Con posterioridad se presentará la tabla de gastos mensuales necesarios para el funcionamiento de la peluquería-barbería para hombres propuesta.

Tabla 12. Insumos anuales necesarios para el funcionamiento de una peluquería

| Artículo | Cantidad | Valor (\$) | Subtotal (antes de IVA) | Periodicidad anual | Proveedor | Fuente de información |
|--------------------------------|----------|------------|-------------------------|--------------------|--------------------|---|
| Trimmer | 3 | 24.000 | 72.000 | 3 | Enkor Professional | www.enkorprofessional.com - 25 de noviembre de 2014 |
| Atomizador | 3 | 5.000 | 15.000 | 2 | Enkor Professional | www.enkorprofessional.com - 25 de noviembre de 2014 |
| Barbera degafiladora | 3 | 5.000 | 15.000 | 3 | Enkor Professional | www.enkorprofessional.com - 25 de noviembre de 2014 |
| Barbera Enkor | 3 | 3.000 | 9.000 | 12 | Enkor Professional | www.enkorprofessional.com - 25 de noviembre de 2014 |
| Recipiente de tinte | 3 | 3.500 | 10.500 | 3 | Enkor Professional | www.enkorprofessional.com - 25 de noviembre de 2014 |
| Brocha talquera | 3 | 6.000 | 18.000 | 3 | Enkor Professional | www.enkorprofessional.com - 25 de noviembre de 2014 |
| Brocha tinte | 3 | 1.000 | 3.000 | 3 | Enkor Professional | www.enkorprofessional.com - 25 de noviembre de 2014 |
| Brocha tinte de punta diagonal | 3 | 2.000 | 6.000 | 3 | Enkor Professional | www.enkorprofessional.com - 25 de noviembre de 2014 |

| Artículo | Cantidad | Valor (\$) | Subtotal (antes de IVA) | Periodicidad anual | Proveedor | Fuente de información |
|--------------------|----------|------------|-------------------------|--------------------|--------------------|---|
| Capa blanca | 6 | 7.500 | 45.000 | 4 | Enkor Professional | www.enkorprofessional.com - 25 de noviembre de 2014 |
| Capa color Enkor | 6 | 12.000 | 72.000 | 4 | Enkor Professional | www.enkorprofessional.com - 25 de noviembre de 2014 |
| Cepillo | 6 | 13.000 | 78.000 | 1 | Enkor Professional | www.enkorprofessional.com - 25 de noviembre de 2014 |
| Cepillo de madera | 6 | 5.200 | 31.200 | 1 | Enkor Professional | www.enkorprofessional.com - 25 de noviembre de 2014 |
| Guante de silicona | 10 | 15.000 | 150.000 | 12 | Enkor Professional | www.enkorprofessional.com - 25 de noviembre de 2014 |
| Quimono | 10 | 11.000 | 110.000 | 6 | Enkor Professional | www.enkorprofessional.com - 25 de noviembre de 2014 |
| Peinilla | 10 | 2.000 | 20.000 | 6 | Enkor Professional | www.enkorprofessional.com - 25 de noviembre de 2014 |
| Peinilla tres usos | 10 | 2.000 | 20.000 | 6 | Enkor Professional | www.enkorprofessional.com - 25 de noviembre de 2014 |
| Peinilla de ABS | 10 | 2.000 | 20.000 | 6 | Enkor Professional | www.enkorprofessional.com - 25 de noviembre de 2014 |

| Artículo | Cantidad | Valor (\$) | Subtotal (antes de IVA) | Periodicidad anual | Proveedor | Fuente de información |
|----------------------------|----------|------------|-------------------------|--------------------|--------------------|--|
| Caja de tijeras graduables | 3 | 30.000 | 90.000 | 2 | Enkor Professional | www.enkorprofessional.com 25 de noviembre de 2014 |
| Tijera de corte | 3 | 7.500 | 22.500 | 2 | Enkor Professional | www.enkorprofessional.com 25 de noviembre de 2014 |
| Tijera entresacadora | 3 | 19.000 | 57.000 | 2 | Enkor Professional | www.enkorprofessional.com 25 de noviembre de 2014 |
| Bloque de cuatro pasos | 2 | 1.600 | 3.200 | 4 | Enkor Professional | www.enkorprofessional.com 25 de noviembre de 2014 |
| Cepillo pequeño de uñas | 3 | 1.000 | 3.000 | 6 | Enkor Professional | www.enkorprofessional.com 25 de noviembre de 2014 |
| Coca para <i>manicure</i> | 4 | 2.500 | 10.000 | 3 | Enkor Professional | www.enkorprofessional.com 25 de noviembre de 2014 |
| Corta cuticula | 4 | 11.000 | 44.000 | 4 | Enkor Professional | www.enkorprofessional.com 25 de noviembre de 2014 |
| Corta uñas pequeño | 4 | 1.500 | 6.000 | 4 | Enkor Professional | www.enkorprofessional.com 25 de noviembre de 2014 |
| Cortauñas platinum | 4 | 2.800 | 11.200 | 4 | Enkor Professional | www.enkorprofessional.com 25 de noviembre de 2014 |

| Artículo | Cantidad | Valor (\$) | Subtotal (antes de IVA) | Periodicidad anual | Proveedor | Fuente de información |
|-----------------------------------|----------|------------|-------------------------|--------------------|--------------------|---|
| Cortacallos | 4 | 3.000 | 12.000 | 4 | Enkor Professional | www.enkorprofessional.com - 25 de noviembre de 2014 |
| Corta uñas lateral | 4 | 2.000 | 8.000 | 4 | Enkor Professional | www.enkorprofessional.com - 25 de noviembre de 2014 |
| Separadores de silicona | 4 | 2.000 | 8.000 | 4 | Enkor Professional | www.enkorprofessional.com - 25 de noviembre de 2014 |
| Equipo de <i>manicure</i> de lujo | 4 | 30.000 | 120.000 | 1 | Enkor Professional | www.enkorprofessional.com - 25 de noviembre de 2014 |
| Equipo de afeitada profesional | 4 | 300.000 | 1.200.000 | 1 | Enkor Professional | www.enkorprofessional.com - 25 de noviembre de 2014 |
| Toallas pequeñas | 20 | 15.000 | 300.000 | 2 | Almacenes Éxito | www.exito.com - 25 de noviembre de 2014 |
| Toallas grandes | 20 | 23.000 | 460.000 | 2 | Almacenes Éxito | www.exito.com - 25 de noviembre de 2014 |

Fuente: elaboración de la autora con base en entrevista a M. Aristizábal el 20 de noviembre de 2014 y en servicios previstos prestar en la peluquería en Enkor (2014) y Éxito (2014)

Tabla 13. Insumos variables que dependen de los servicios prestados

| Artículo | Cantidad | Valor (\$) | Subtotal (antes de IVA) | Periodicidad anual | Proveedor | Fuente de información |
|---|----------|------------|-------------------------|--------------------|----------------------|--|
| Esmalte de brillo profesional Masglo | 1 | 7.500 | 7.500 | 12 | Masglo | www.masglo.com - 25 de noviembre de 2014 |
| Aceite humectante (libra) | 1 | 15.100 | 15.100 | 6 | Masglo | www.masglo.com - 25 de noviembre de 2014 |
| Removedor tradicional (galon: 4.000 ml) | 1 | 62.400 | 62.400 | 2 | Masglo | www.masglo.com - 25 de noviembre de 2014 |
| Removedor de cutícula (garrafa: 2.000 ml) | 1 | 29.100 | 29.100 | 2 | Masglo | www.masglo.com - 25 de noviembre de 2014 |
| Gel para uñas | 1 | 19.000 | 19.000 | 4 | Enkor Professional | www.enkorprofessional.com - 25 de noviembre de 2014 |
| Aceite regenerador de cutícula | 1 | 4.200 | 4.200 | 12 | Masglo | www.masglo.com - 25 de noviembre de 2014 |
| Ablandador de callos en gel | 1 | 6.200 | 6.200 | 12 | Masglo | www.masglo.com - 25 de noviembre de 2014 |
| Champú L'Oréal Professional (litro) | 1 | 145.000 | 145.000 | 30 | L'oreal professional | Peluquería en funcionamiento - 25 de noviembre de 2014 |
| Tratamiento L'Oréal Professional (litro) | 1 | 185.000 | 185.000 | 30 | L'oreal professional | Peluquería en funcionamiento - 25 de noviembre de 2014 |
| Crema de Afeitar Old Spice | 1 | 15.000 | 15.000 | 36 | Mercado Libre | www.mercadolibre.com - 25 de noviembre de 2014 |
| Loción after shave Old Spice | 1 | 15.000 | 15.000 | 36 | Mercado Libre | www.mercadolibre.com - 25 de noviembre de 2014 |

Fuente: elaboración de la autora con base en entrevista a M. Aristizábal el 20 de noviembre de 2014 y en los servicios a prestar la peluquería en Enkor (2014) y Masglo (2014), en información (confidencial) de la peluquería de un club social de la ciudad y en búsquedas en www.mercadolibre.com

Tabla 14. Gastos mensuales de funcionamiento de peluquería-barbería para hombres

| Artículo | Cantidad | Valor (\$) | Subtotal (antes de IVA) | Periodicidad anual | Costo anual | Proveedor | Fuente de información |
|---|----------|------------|-------------------------|--------------------|-------------|----------------------|---|
| Televisión (Direct Tv con acceso a ligas de fútbol del mundo y canales HD de películas) | 1 | 130.000 | 130.000 | 12 | 1.560.000 | Direct TV | www.directv.com - 25 de noviembre de 2014 |
| Internet (Une: 5 megas) | 1 | 60.000 | 60.000 | 12 | 720.000 | UNE | www.une.com - 25 de noviembre de 2014 |
| Telefonía (paquete ilimitado) | 1 | 30.000 | 30.000 | 12 | 360.000 | UNE | www.une.com - 25 de noviembre de 2014 |
| Energía eléctrica (Kwh mensuales) | 1 | 420 | 420 | 12 | 5.037 | EPM | www.epm.com - Informe de energía enero 2014 |
| Agua (m3 mensuales en acueducto y alcantarillado) | 1 | 4.568 | 4.568 | 12 | 54.810 | EPM | www.epm.com - Informe de energía enero 2014 |
| Papelería y aseo | 1 | 100.000 | 100.000 | 12 | 1.200.000 | Papelería | Peluquería en funcionamiento |
| Asesoría contable | 1 | 300.000 | 300.000 | 12 | 3.600.000 | Asesores contables | Peluquería en funcionamiento |
| Mercadeo (mantenimiento página web y redes sociales) | 1 | 200.000 | 200.000 | 12 | 2.400.000 | Asesores en mercadeo | Peluquería en funcionamiento |

Fuente: elaboración de la autora con base en entrevista a M. Aristizábal el 20 de noviembre de 2014 y en cotizaciones realizadas en EPM (2014), Directv (2014) y UNE (2014)

3.3.2.2 Obras civiles y local comercial

Para la puesta en marcha de la peluquería se deben tener en cuenta las obras civiles propias para la inauguración del lugar, que cumplan las características de iluminación y espacio para la prestación de los diferentes servicios. Cómo mínimo, debe ser un local de 50 m², si se considera que se contará con servicios de dos estilistas (un barbero y un estilista) y dos manicuristas. Además, debe ser un espacio confortable, en el que se pueda hacer la instalación de los diferentes elementos detallados en la propuesta de valor.

3.3.2.2.1 Arrendamiento

Habida cuenta del sector seleccionado en el análisis de localización y en las encuestas, se investigaron locales comerciales que se encuentren en la ubicación seleccionada. Se encontró el

siguiente local comercial que sirve como base para el cálculo de viabilidad. El incremento del arrendamiento entre año y año se calculará con el crecimiento del IPC.

- ✓ Barrio: El Poblado Vizcaya
- ✓ Valor de arriendo: \$5.000.000 (incluye administración)
- ✓ Estrato: 6
- ✓ Área: 71 m²

(Medellín, zona suroriente, local comercial en arriendo código: 2395-M1459814, 2014)

3.3.2.2.2 Balance de obras civiles

Las obras civiles se basan en la remodelación del local para la apertura de una peluquería:

Tabla 15. Descripción de obras civiles para montaje de peluquería-barbería

| ESPACIO | DESCRIPCIÓN | ACABADOS | COLOR | AREA O CANTIDAD | VALOR/m² | VALOR TOTAL |
|---------------|--|--|--------------|-----------------|--------------|---------------|
| MUROS | MAMPOSTERÍA | LADRILLO | - | 70,08 | \$ 26.250 | \$ 1.839.600 |
| MUROS | REVOQUE | RÚSTICO | - | 70,08 | \$ 7.885 | \$ 552.581 |
| MUROS | ESTUCO | LISO | BLANCO | 70,08 | \$ 5.330 | \$ 373.526 |
| MUROS | PINTURA | LISO | BLANCO | 70,08 | \$ 6.100 | \$ 427.488 |
| COCINA | HIDROSANITARI | - | - | 2 | \$ 30.100 | \$ 60.200 |
| BAÑO | HIDROSANITARI | - | - | 5 | \$ 30.100 | \$ 150.500 |
| SALÓN | HIDROSANITARI | - | - | 2 | \$ 30.100 | \$ 60.200 |
| SALÓN | LAVACABELLO | MONTECARLO | BONE | 1 | \$ 327.300 | \$ 327.300 |
| COCINA | ACCESORIO ELÉCTRICO | BTICINO | BONE | 4 | \$ 78.100 | \$ 312.400 |
| BAÑO | ACCESORIO ELÉCTRICO | BTICINO | BONE | 3 | \$ 78.100 | \$ 234.300 |
| SALÓN | ACCESORIO ELÉCTRICO | BTICINO | BONE | 12 | \$ 78.100 | \$ 937.200 |
| COCINA | ACCESORIO ELÉCTRICO | OJO DE BUEY | CROMADO | 1 | \$ 15.000 | \$ 15.000 |
| BAÑO | ACCESORIO ELÉCTRICO | OJO DE BUEY | CROMADO | 1 | \$ 15.000 | \$ 15.000 |
| SALÓN | ACCESORIO ELÉCTRICO | OJO DE BUEY HALÓGENO | CROMADO | 4 | \$ 25.000 | \$ 100.000 |
| SALÓN | PUERTA VIDRIERA | CROMADA | CROMADA | 1 | \$ 1.500.000 | \$ 1.500.000 |
| BAÑO | PUERTA | PIZANO | WENGUE | 1 | \$ 210.000 | \$ 210.000 |
| SALÓN | PISOS Y ENCHAPES | PORCELANAT O LOGOS 60 X 60 | BONE | 44,75 | \$ 37.500 | \$ 1.678.125 |
| SALÓN | ESPEJOS | ESPEJO | | 4 | \$ 350.000 | \$ 1.400.000 |
| COCINETA | PISOS Y ENCHAPES | PORCELANAT O LOGOS 60 X 60 | BONE | 3 | \$ 37.500 | \$ 112.500 |
| SALÓN | ZÓCALO | ZÓCALO EN MADERA 7 X 1 m | MADERA | 29,8 | \$ 8.250 | \$ 245.850 |
| BAÑO | PISOS TOTAL Y ENCHAPES | BOSTON 32 X 32, RECTA | BONE | 2,25 | \$ 21.500 | \$ 48.375 |
| BAÑO | GRIFERIA | MARRUECOS 4" | CROMADA | 1 | \$ 180.000 | \$ 180.000 |
| BAÑO | MUEBLE BAÑO | EN MADECOR MÁS MESÓN EN CAFÉ PINTO MÁS LAVAMANOS SAN LORENZO | CAOBA | 1 | \$ 732.500 | \$ 732.500 |
| BAÑO | APARATOS SANITARIOS | MONTECARLO | BONE | 1 | \$ 280.900 | \$ 280.900 |
| BAÑO DEL HALL | TOTAL DE PISOS Y ENCHAPES INTERIOR DUCHA | BOSTON 32 X 32, RECTA | BONE | 10 | \$ 8.500 | \$ 85.000 |
| CIELO | ACABADO DE CIELOS | ESTUCO MAS PINTURA | BLANCO | 50 | \$ 32.400 | \$ 1.620.000 |
| COCINA | GRIFERIA | MARRUECOS | CROMADA | 1 | \$ 210.000 | \$ 210.000 |
| COCINA | MUEBLE ALTO Y BAJO COCINA | MUEBLE ALTO Y BAJO COCINA | CEDRO | 1 | \$ 1.200.000 | \$ 1.200.000 |
| COCINA | POZUELO DE SUBPONER | SOCODA | 50 X43 | 1 | \$ 180.000 | \$ 180.000 |
| COCINA | SALPICADERO 10 cm. | ROCA TRIGAL | CAFÉ + TRIGO | 1 | \$ 75.000 | \$ 75.000 |
| VALOR TOTAL | | | | | | \$ 15.163.545 |

Fuente: cotización elaborada por ingeniera civil y arquitecta, directora de Proyectos de Constructora Capital (entrevista de la autora a M. A. Ríos, 6 de noviembre de 2014)

3.3.3 Capacidad productiva

De acuerdo con la información obtenida en las encuestas según los horarios de preferencia y con la proyección de la demanda, se realizó una descripción inicial de la capacidad productiva que tendría la peluquería:

Tabla 16. Descripción de la capacidad productiva

| SERVICIO | Horario | Número de horas totales por horario | Número de horas hábiles (días) | Número de días a la semana que se presta el servicio | Número de empleados que prestan el servicio | Número máximo de servicios por hora | Capacidad diseñada (100%) | Capacidad utilizada (100%) | Promedio mensual de capacidad semanal proyectada en el año 1 |
|----------------------|--|-------------------------------------|--------------------------------|--|---|-------------------------------------|---------------------------|----------------------------|--|
| CORTE | Lunes a viernes (8:00 a.m. a 10:00 p.m.) | 12 | 10 | 5 | 2 | 2 | 200 | 200 | 145 |
| | Sábado y domingo (8:00 a.m. a 2:00 p.m.) | 6 | 5 | 2 | 1 | 2 | 20 | 20 | |
| MANICURE Y PEDICURE | Lunes a viernes (8:00 a.m. a 10:00 p.m.) | 10 | 8 | 5 | 2 | 2 | 160 | 160 | 80 |
| | Sábado y domingo (8:00 a.m. a 2:00 p.m.) | 6 | 5 | 2 | 2 | 2 | 40 | 40 | |
| AFEITADA PROFESIONAL | Lunes a viernes (8:00 a.m. a 10:00 p.m.) | 10 | 8 | 5 | 1 | 1 | 40 | 40 | 12 |
| | Sábado y domingo (8:00 a.m. a 2:00 p.m.) | 6 | 5 | 2 | 1 | 1 | 10 | 10 | |

Fuente: elaboración de la autora con base en las encuestas realizadas y en la proyección de la demanda

Si bien el primer año se tendría un uso del 50% de la capacidad productiva total de la peluquería, debe tenerse en cuenta que es el año de inicio de operación y la realidad de las horas muertas que las peluquerías, en general, tienen. Según la fuente consultada (entrevista de la autora a M. Aristizábal el 20 de noviembre de 2014), en la operación se tienen horas de baja circulación entre 9:00 a. m. y 11:00 a. m. y de 3:00 p. m. a 5:00 p. m. En estos horarios, teniendo en cuenta la dificultad mencionada, se deben implementar los planes de fidelización de clientes, dirigidos en lo primordial a estudiantes de colegios y universidades o a adultos independientes o jubilados, que permitan una mayor rotación en dichos días. Para las proyecciones de los años siguientes se presupuestó un crecimiento razonable, sin llegar al 100%, valor que, según lo analizado en la peluquería consolidada, no es posible alcanzar.

3.3.4 Personal y procesos

El personal y los procesos en una peluquería están definidos por los servicios que se prestan y las funciones de cada uno. Por los niveles de ventas iniciales, se presupuesta tener una contratación externa (*outsourcing*) contable, que, de manera adicional, tenga incluido su propio software para facilitar el manejo y no incurrir en dicha inversión.

3.3.4.1 Balance de personal y procesos

Tabla 17. Balances de personal, procesos y subprocessos

| Balances de personal y procesos | | |
|---|---------------------------------|----------------------------------|
| 2 | Barbero | Afeitada y corte |
| 2 | Manicuristas | <i>Manicure y pedicure</i> |
| 1 | Administrador | Procesos Administrativos |
| 1 | Empleada del servicio doméstico | Limpieza y aseo |
| Contratación externa (<i>outsourcing</i>) | Contable y tributaria | Procesos Contables y Tributarios |

| PROCESO | Subprocesos |
|---------------------|--|
| Afeitada | Preparación previa de la piel con una toalla con agua caliente |
| | Aplicación de espuma de afeitar |
| | Afeitada tradicional |
| | Lavar y limpiar |
| | Aplicación de <i>after shave</i> |
| Corte | Lavado del cabello |
| | Corte |
| | Lavado del cabello |
| | Limpieza del cuello |
| | Secado del cabello |
| | Peinado |
| Manicure - Pedicure | Retiro de residuos de gel o esmalte |
| | Inmersión manos o pies en agua caliente |
| | Aplicación de removedor de cutículas |
| | Retiro de los excesos de piel alrededor de la uña |
| | Realizar masaje exfoliante |
| | Lavado y limpieza |
| | Aplicación de esmalte o gel |
| | Asignación de citas |

| | |
|--|--|
| | Recepción de dinero |
| | Atención clientes |
| | Telemercadeo |
| | Pago de proveedores |
| | Administración del inventario de insumos |
| Contratación externa (outsourcing) contable | Consolidación Estados Financieros en su software |
| | Manejo tributario |
| Procesos de limpieza | Servicio de limpieza general |
| | Lavado de toallas |
| | Lavado de implementos de uso en la peluquería |
| | Entrega de cortesías a los clientes |

Fuente: elaboración de la autora con base en entrevista de la autora a M. Aristizábal el 20 de noviembre de 2014

3.3.5 Diagrama de Gantt

Según Vallejo (2012, p.1),

el diagrama de Gantt es la representación gráfica del tiempo que dedicamos a cada una de las tareas en un proyecto concreto, siendo especialmente útil para mostrar la relación que existe entre el tiempo dedicado a una tarea y la carga de trabajo que supone.

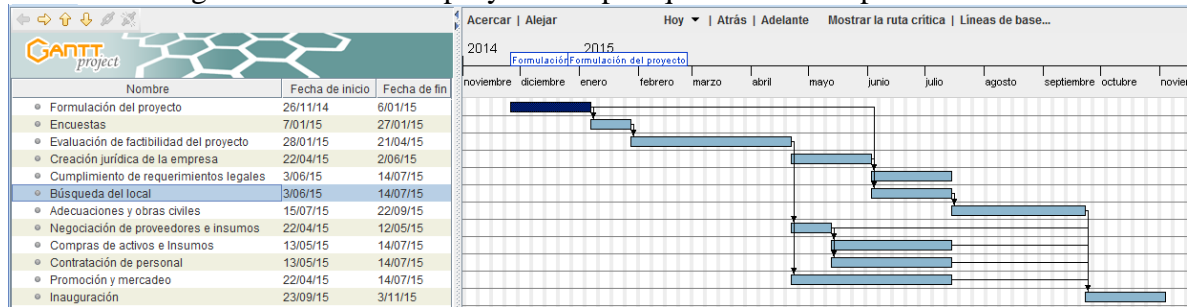
Con base en lo anterior, se realizó el diagrama de Gantt de las actividades que supondrían la apertura de la peluquería-barbería para hombres que se sometió a evaluación.

Tabla 18. Descripción de actividades

| Número | Actividad | Número de días |
|--------|---|----------------|
| 1 | Formulación del proyecto | 30 |
| 2 | Encuestas | 15 |
| 3 | Evaluación de factibilidad del proyecto | 60 |
| 4 | Creación jurídica de la empresa | 30 |
| 5 | Cumplimiento de requerimientos legales | 30 |
| 6 | Búsqueda del local | 30 |
| 7 | Adecuaciones y obras civiles | 50 |
| 8 | Negociación de proveedores de insumos | 15 |
| 9 | Compras de activos e insumos | 45 |
| 10 | Contratación de personal | 45 |
| 11 | Promoción y mercadeo | 60 |
| 12 | Inauguración | 30 |

Fuente: elaboración de la autora

Gráfico 7. Diagrama de Gantt del proyecto de peluquería-barbería para hombres



Fuente: elaboración de la autora mediante el software *Gantt project* (2014)

3.4 Estudio organizacional

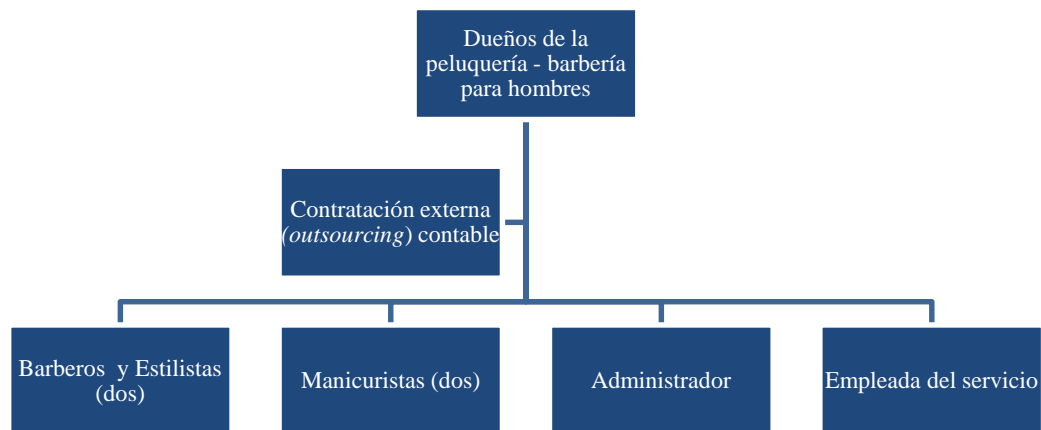
Por medio del estudio organizacional se obtiene la estructura necesaria para la operación del negocio. Mediante el mismo se trata de organizar, no solo los perfiles necesarios, sino también las responsabilidades, la definición jerárquica y las relaciones, en general, entre los empleados.

En los servicios de estética se observa que las empresas son pequeñas y unipersonales; en este caso, la peluquería estaría constituido por cinco personas, con una estructura organizacional bastante simple, de tipo funcional.

3.4.1 Organigrama

A continuación se presenta un organigrama de tipo vertical y en seguida se ofrece la descripción de al menos dos perfiles de los colaboradores que laborarían en el negocio:

Gráfico 8. Organigrama de la peluquería-barbería para hombres



Fuente: elaboración de la autora con base en la información recogida en los anteriores análisis.

3.4.2 Descripción de perfiles y actividades

Tabla 19. Descripción del cargo de estilista

| DESCRIPCIÓN DEL CARGO | |
|---|---|
| 1. Denominación de la ocupación | |
| Nombre del cargo | Estilista |
| Perfil | Estilista profesional |
| Experiencia | Por lo menos cinco años como Estilista - Barbero |
| 2. Descripción de la ocupación | |
| Atender al cliente, para potenciar su imagen personal; asegurarle el cuidado y el embellecimiento del cabello y del cuero cabelludo; brindarle los servicios que presta la peluquería, y procurar el estilo apropiado a los gustos y las necesidades de los clientes. | |
| 3. Funciones propias del puesto | |
| <i>Actividades</i> | <i>Responsabilidades</i> |
| Preparar el salón, sus dependencias, equipos y materiales | Acondicionar su espacio de trabajo para conseguir un ambiente limpio y agradable. |
| | Disponer los equipos y herramientas de barbería de forma adecuada para dar idea de orden. |
| | Limpiar y esterilizar los equipos y herramientas de corte para evitar la transmisión de enfermedades, cumpliendo las normas de salubridad. |
| Asesorar al cliente sobre los servicios o posibles cambios en su imagen personal | Recibir al cliente correctamente para que sienta que se ofrece un servicio diferenciado. |
| | Analizar al cliente mediante observación directa, identificando las características físicas del rostro para obtener datos que permitan elaborar propuestas de servicio o cambios de imagen adecuados a su estilo y necesidades. |
| Lavar y tratar el cabello y el cuero cabelludo | Aplicar productos adecuados para la hidratación y limpieza del cabello, siguiendo con las normas y especificaciones técnicas del producto. |
| | Analizar las características, tipo y estado del cabello . |
| | Identificar posibles anomalías que alteren la estética del cliente. |
| | Enjuagar y secar el cabello con abundante agua. |
| Realizar corte del cabello de acuerdo con las necesidades que el cliente manifieste | Realizar peinado al cliente de acuerdo a su necesidad. |
| | Realizar tintura del cabello, de acuerdo al estilo, color y tono que el cliente desee. |

Fuente: elaboración de la autora con base en entrevista de la autora a M. Aristizábal el 20 de noviembre de 2014

Tabla 20. Descripción del cargo de barbero

| DESCRIPCIÓN DEL CARGO | |
|--|--|
| 1. Denominación de la ocupación | |
| Nombre del cargo | Barbero |
| Perfil | Estilista Profesional |
| Experiencia | Por lo menos 5 años como Estilista - Barbero |
| 2. Descripción de la ocupación | |
| Afeitada al estilo clásico con navaja y un proceso de preparación de la piel y tonificación que permite una experiencia placentera y un resultado duradero | |
| 3. Funciones propias del puesto | |
| <i>Actividades</i> | <i>Responsabilidades</i> |
| Preparar el salón, sus dependencias, equipos y materiales | Acondicionar su espacio de trabajo para conseguir un ambiente limpio y agradable. |
| | Disponer los equipos y herramientas de barbería de forma adecuada para dar idea de orden. |
| | Limpiar y esterilizar los equipos y herramientas de corte para evitar la transmisión de enfermedades, cumpliendo las normas de salubridad. |
| Asesorar al cliente sobre los servicios o posibles cambios en su imagen personal | Recibir al cliente correctamente para que sienta que se ofrece un servicio diferenciado. |
| | Analizar al cliente mediante observación directa, identificando las características físicas del rostro para obtener datos que permitan elaborar propuestas de servicio o cambios de imagen adecuados a su estilo y necesidades |
| Corte de barba | Aplicar los productos adecuados para la tonificación y preparación de la piel. |
| | Proceder con el corte de la barba de acuerdo con las necesidades de cliente. |
| | Enjuagar y secar la zona afeitada. |
| Limpieza del sitio de trabajo | Dejar limpio y aseado el lugar de trabajo. |
| | Esterilizar las herramientas de trabajo para que estén en correcto estado para el siguiente servicio. |
| | Limpiar el puesto de trabajo cuando no se encuentre la empleada del servicio en la jornada laboral. |

Fuente: elaboración de la autora con base en entrevista de la autora a M. Aristizábal el 20 de noviembre de 2014

Tabla 21. Descripción del cargo de manicurista

| DESCRIPCIÓN DEL CARGO | |
|---|--|
| 1. Denominación de la ocupación | |
| Nombre del cargo | Manicurista |
| Perfil | Manicurista profesional |
| Experiencia | Por lo menos 5 años como manicurista profesional. |
| 2. Descripción de la ocupación | |
| Realizar el proceso de arreglar, embellecer y tratar las uñas por medio del <i>manicure</i> y <i>pedicure</i> . | |
| 3. Funciones propias del puesto | |
| <i>Actividades</i> | <i>Responsabilidades</i> |
| Preparar el salón, sus dependencias, equipos y materiales | Acondicionar su espacio de trabajo para conseguir un ambiente limpio y agradable. |
| | Disponer los equipos y herramientas de barbería de forma adecuada para dar idea de orden. |
| | Limpiar y esterilizar los equipos y herramientas de manicure y pedicure para evitar la transmisión de enfermedades, cumpliendo las normas de salubridad. |
| Asesorar al cliente sobre los servicios o posibles cambios en su imagen personal | Recibir al cliente correctamente para que sienta que se ofrece un servicio diferenciado. |
| | Analizar al cliente mediante observación directa, identificando las características físicas del rostro para obtener datos que permitan elaborar propuestas de servicio o cambios de imagen adecuados a su estilo y necesidades |
| <i>Manicure y pedicure</i> | Preparar el agua caliente en los recipientes adecuados y a la temperatura ideal. |
| | Aplicar los productos adecuados para la tonificación y preparación de la piel y las uñas. |
| | Proceder con el proceso de <i>manicure</i> y <i>pedicure</i> . |
| | Preguntar al cliente que tipo de brillo quiere en sus uñas. |
| | Limpiar y aplicar productos que suavicen la piel. |
| | Esterilizar las herramientas de trabajo de trabajo para que estén en correcto estado para el siguiente servicio. |
| | Limpiar el puesto de trabajo cuando no se encuentre la empleada del servicio en la jornada laboral. |

Fuente: elaboración de la autora con base en entrevista de la autora a M. Aristizábal el 20 de noviembre de 2014

Tabla 22. Descripción del cargo de administrador

| DESCRIPCIÓN DEL CARGO | |
|---|--|
| 1. Denominación de la ocupación | |
| Nombre del cargo | Administrador. |
| Perfil | Tecnico o tecnólogo contable o administrativo. |
| Experiencia | Por lo menos 1 año de experiencia laboral administrativa. |
| 2. Descripción de la ocupación | |
| Controlar la peluquería en los aspectos administrativos y operativos. | |
| 3. Funciones propias del puesto | |
| <i>Actividades</i> | <i>Responsabilidades</i> |
| Actividades administrativas | Tener listo los elementos necesarios para la prestación del servicio. |
| | Revisar los electrodomésticos que se encuentran en la peluquería y ejercer control sobre los mismos. |
| | Contestar el teléfono. |
| | Asignar citas. |
| | Realizar telemarketing. |
| | Actualizar redes sociales con información entregada por las fuentes externas contratadas (outsourcing) |
| | Controlar el inventario. |
| | Llamar a los proveedores cuando se necesite nuevo inventario. |
| | Revisar que la peluquería se encuentre en perfectas condiciones para operar. |
| | Recibir los pagos. |
| | Consignar diariamente el dinero en efectivo. |

Fuente: elaboración de la autora con base en entrevista de la autora a M. Aristizábal el 20 de noviembre de 2014

Tabla 23. Descripción del cargo de empleada del servicio

| DESCRIPCIÓN DEL CARGO | |
|--|--|
| 1. Denominación de la ocupación | |
| Nombre del cargo | Empleada del servicio |
| Perfil | Bachiller |
| Experiencia | por lo menos 6 meses en empleos de oficios varios. |
| 2. Descripción de la ocupación | |
| Mantener aseada la peluquería y atender a los clientes en las cortesías que se entregarán. | |
| 2.2. Funciones propias del puesto | |
| <i>Actividades</i> | <i>Responsabilidades</i> |
| Preparar el salón, sus dependencias, equipos y materiales | Barrer y trapear a primera hora del día. |
| | Barrer cada vez que se presta un servicio. |
| | Lavar el baño cada día. |
| | limpiar vidrios y estanterías cada día. |
| | Lavado de loza sucia cada día. |
| | Organizar la peluquería cada día. |
| | Atender a los clientes en las cortesías que soliciten. |

Fuente: elaboración de la autora con base en entrevista de la autora a M. Aristizábal el 20 de noviembre de 2014

3.5 Estudio legal y ambiental

3.5.1 Organización jurídica

Por el tamaño de la empresa que se propone crear, se debe buscar un tipo de organización jurídica que se ajuste a los requerimientos y la flexibilidad necesaria. De acuerdo con esto, se analizaron los diferentes tipos de sociedades existentes en la legislación colombiana (Tipos de sociedades y sus diferencias, 2010):

- ✓ **Sociedades por Acciones (S.A.):** Esta sociedad se constituye, transforma y disuelve a través de Escritura Pública ante notario, donde se deben suscribir como mínimo 5 accionistas (máximo ilimitado) y su responsabilidad es limitada hasta sus respectivos aportes.
El capital social se divide en acciones que son de igual valor y libremente negociables, con algunas excepciones que están previstas en el artículo 403 y 381 del código de comercio.
Según su constitución, la formación del capital se identifica como autorizado el cual es una cuantía fija que determina el tope máximo de la capitalización posible, el suscrito el cual es el monto del capital autorizado que los inversionistas se comprometen a pagar en un plazo de un año, y el capital pagado que es aquel que los accionistas han pagado efectivamente.
Esta sociedad por obligación, debe tener Revisor Fiscal, y se debe realizar anualmente la reunión de la asamblea en la fecha prevista en los estatutos o a falta de estos, se realizará el primero de abril del año siguiente a la fecha de cierre del ejercicio.
- ✓ **Sociedades por Acciones Simplificadas (S.A.S.):** Esta sociedad se constituye, transforma y disuelve por medio de documento privado, a menos que ingrese un bien sujeto a registro, caso en el cual la constitución se debe hacer mediante escritura pública ante notario. El número mínimo para registrar la sociedad es de un accionista y no se tiene un límite máximo. Estos accionistas responden hasta el monto de sus aportes, sin embargo, si esta sociedad se constituye para defraudar la ley o en perjuicio de terceros deben responder por un valor superior a los aportes.
El capital social se divide en acciones que son libremente negociables, pero por estatutos se puede limitar esta negociación hasta por 10 años. Para la formación de capital, se identifica como autorizado la cuantía fija donde se determina el tope máximo de capitalización de la sociedad, el suscrito el cual es la porción del capital autorizado que se comprometen a pagar en máximo dos años y el pagado, el cual es aquel que efectivamente ha ingresado en la sociedad.
El revisor fiscal en esta sociedad es voluntario, pero si el nivel de activos a diciembre 31 del año anterior es superior a 5.000 salarios mínimos legales vigentes o los ingresos son superiores a 3.000 salarios mínimos salarios vigentes se debe contratar los servicios de este.
- ✓ **Sociedad de Responsabilidad Limitada (LTDA):** Su constitución, transformación y disolución se debe realizar mediante escritura pública ante notario. El número mínimo de socios es de dos los cuales responden solamente hasta el monto de sus aportes, sin embargo, en los estatutos se puede estipular una responsabilidad mayor.
Para la formación de capital, las acciones se dividen en cuotas iguales y se debe pagar totalmente al momento de constituirse. En esta sociedad, el revisor fiscal es voluntario, sin embargo como sucede en las S.A.S. si el nivel de activos a diciembre 31 del año anterior es superior a 5.000

salarios mínimos legales vigentes o los ingresos son superiores a 3.000 salarios mínimos salarios vigentes se debe contratar los servicios de este.

- ✓ **Sociedad Comanditaria (Simple o por Acciones):** Para constituir, transformar o realizar la disolución de este tipo de sociedades se debe realizar por medio de escritura pública ante notario. El número mínimo de accionistas en la sociedad en Comandita Simple es de dos y no se tiene un límite máximo de estos, mientras en la sociedad en Comandita por Acciones, el mínimo de accionistas es de 5 y tampoco se tiene un límite superior.

Estas sociedades tienen dos categorías de socios los cuales son Gestores Colectivos (Administradores y no realizan aportes) y los Comanditarios (realizan aportes). La responsabilidad de los socios gestores es solidaria e ilimitada a las operaciones sociales, mientras que los comanditarios, es hasta el monto de sus aportes.

El revisor fiscal en la sociedad en Comandita Simple es voluntario, pero si el nivel de activos a diciembre 31 del año anterior es superior a 5.000 salarios mínimos legales vigentes o los ingresos son superiores a 3.000 salarios mínimos salarios vigentes se debe contratar los servicios de este. Mientras que en la sociedad en Comandita por Acciones es obligatorio sin importar el nivel patrimonial.

- ✓ **Sociedad Colectiva:** Esta sociedad se constituye, transforma y disuelve a través de escritura pública ante notario. El número mínimo de accionistas es de dos sin un límite superior, y deben pagar el 100% del capital en el momento de constituirse.

La administración de la sociedad corresponde a cada uno de los socios, pudiéndose delegar sólo en uno o en un tercero aprobado por los accionistas. Estos socios deben responder solidaria e ilimitadamente por operaciones sociales.

El revisor fiscal en esta sociedad es voluntario, pero si el nivel de activos a diciembre 31 del año anterior es superior a 5.000 salarios mínimos legales vigentes o los ingresos son superiores a 3.000 salarios mínimos salarios vigentes se debe contratar los servicios de este.

De acuerdo con las diferentes definiciones analizadas, al tamaño de la empresa y al tipo de negocio, la persona jurídica que conviene constituir es una sociedad por acciones simplificadas (S. A. S.), debido a su regulación flexible (uno o más accionistas), la cual, al realizar el trámite obligatorio del registro mercantil, será una persona jurídica diferente de sus accionistas, puesto que se entiende que estos últimos solo responderán hasta por el monto de sus respectivos aportes; de manera adicional, no hay necesidad de revisoría fiscal.

3.5.2 Montaje de la empresa

Para el montaje de la empresa se deben seguir diez pasos:

- ✓ Consultar si el nombre no se encuentra disponible y se puede registrar ante la cámara de comercio correspondiente.
- ✓ Preparar y redactar los estatutos de la compañía, que son el contrato que regula las relaciones entre los socios.

- ✓ Preparar el pre-RUT ante la cámara de comercio respectiva. Se deben llevar estatutos, formularios diligenciados y cédulas de ciudadanía del representante legal y de su suplente.
- ✓ Inscribir la empresa en el registro. Se revisará la legalidad de los estatutos y se cancela el impuesto de registro, que equivale al 0,7% del capital asignado.
- ✓ Realizar la apertura de una cuenta bancaria para que, con el certificado la DIAN, se proceda con el la asignación del RUT definitivo.
- ✓ Tramitar ante la DIAN el RUT definitivo.
- ✓ Llevar el RUT asignado por la DIAN a la cámara de comercio correspondiente para que el certificado de existencia y representación no figure como provisional.
- ✓ Solicitar en la DIAN la resolución de facturación.
- ✓ Solicitar la inscripción de libros en la cámara de comercio pertinente (libros de actas y accionistas). Sin estos registros se perderían los beneficios tributarios (Diez pasos para crear una empresa en Colombia, 2014).

3.5.3 Obligaciones tributarias

Las S. A. S. tienen las mismas obligaciones que las demás sociedades; son las siguientes:

- ✓ Iva: 16%, el cual es pagado por el comprador pero que la empresa recaudará y pagará cada dos meses.
- ✓ Declaración de ICA (impuesto municipal), ya que es una actividad que no está excluida ni exenta.
- ✓ Retención en la fuente mensual cuando la sociedad paga un bien o servicio: 2,5%; por servicios: 4% para persona jurídica y 6% para persona natural.
- ✓ CREE, que equivale al 0,8% por servicios.
- ✓ Por el tamaño de la sociedad, se puede solicitar el beneficio de la ley de progresividad en los aportes parafiscales, los cuales equivalen a descuentos en los mencionados rubros por los primeros tres años de funcionamiento distribuidos así: 75% el primer año, 50% el segundo y 25% el tercero.
- ✓ Beneficios tributarios de la ley de progresividad en el impuesto de renta: 0% de la tarifa general del impuesto de renta aplicable a las personas jurídicas, 25% a partir del tercer año gravable, 50% a partir del cuarto, 75% a partir del quinto y 100% a partir del sexto (Misionpyme.com, 2014).

3.5.4 Requisitos legales

Los establecimientos de peluquería deben cumplir normas de bioseguridad (todo lo relacionado con el manejo de los implementos y equipos que se utilizan como cepillos, tijeras y cuchillas para su desinfección), lo mismo que las condiciones locativas especiales para el desarrollo del su objeto y las sanitarias para sus trabajadores y el respectivo manejo de residuos.

Lo anterior está regulado por las siguientes normas:

- **Resolución 2827 de 2006** (por la cual se adopta el manual de bioseguridad para centros de estética como medio de prevención de transmisión de enfermedades y se asegura un nivel básico de higiene y de control de riesgos sanitarios).

En la parte resolutive se establece:

Artículo 1°. Adoptase el manual de bioseguridad para los establecimientos que desarrollen actividades cosméticas o con fines de embellecimiento facial, capilar, corporal y ornamental, el cual hace parte integral de la presente resolución.

Artículo 2°. Las Secretarías de Salud Departamentales, Distritales y Municipales realizarán la vigilancia y el control sobre el cumplimiento del manual de bioseguridad, en los establecimientos dedicados al embellecimiento facial, capilar, corporal y ornamental, el cual debe ser conocido y aplicado por todos los prestadores del servicio.

Artículo 3°. Los establecimientos que realicen actividades relacionadas con el embellecimiento facial, capilar, corporal y ornamental, tendrán un plazo de seis (6) meses a partir de la vigencia de la presente resolución, para implementar el manejo de los residuos de que trata el manual de bioseguridad, debiendo en todo caso continuar dando cumplimiento a las demás condiciones y cuidados que deben observarse en el ejercicio de estas actividades (Ministerio de la Protección Social, 2007).

- **Resolución 2117 de 2010** (por la cual se establecen los requisitos para la apertura y funcionamiento de los establecimientos que ofrecen servicio de estética ornamental, tales como, barberías, peluquerías, escuelas de formación de estilistas y manicuristas, salas de belleza y afines y se dictan otras disposiciones).

Tiene por objeto establecer los requisitos para la apertura y el funcionamiento de los establecimientos que ofrecen servicios de estética ornamental que se mencionan en el párrafo precedente. Conviene destacar los siguientes apartes:

Parágrafo Primero: Los establecimientos de que trata la presente resolución deben contar con concepto sanitario favorable, expedido por la Entidad Sanitaria de su jurisdicción.

Parágrafo Segundo: Aquellos establecimientos de estética ornamental que, adicionalmente oferten y realicen servicios de estética facial y corporal deben cumplir con lo establecido en la Resolución 2263 de 2004 y las normas que la adicionen, sustituyan o modifiquen (Ministerio de la Protección Social, 2010).

- **Resolución 3924 de 2005** (por la cual se adopta la guía de inspección para la apertura y funcionamiento de los centros de estética y similares y se dictan otras disposiciones).

Incluye un inventario de equipos del centro de estética y similares y un listado de tecnologías de uso cosmético que permiten evaluar el riesgo en la salud que puede generar la aparatología utilizada en los centros de estética y similares.

La resolución tiene en cuenta un instructivo para los funcionarios encargados de inspección, vigilancia y control (Ministerio de la Protección Social, 2005).

- **Resolución 797 de 2004:** reglamenta la decisión 516 de la Comunidad Andina de Naciones (CAN) sobre control y vigilancia sanitaria:

El control y vigilancia sanitaria de los productos cosméticos se llevará a cabo mediante la verificación, en los establecimientos destinados a elaborar, almacenar, distribuir y comercializar cosméticos, del cumplimiento de la información técnica presentada con ocasión de la Notificación Sanitaria Obligatoria, confrontándola con la información técnica que el fabricante deberá tener para cada lote de productos (Secretaría General de la Comunidad Andina, 2004).

- **Resolución 02263 de 2004** (por la cual se establecen los requisitos para la apertura y funcionamiento de los centros de estética y similares y se dictan otras disposiciones).

La resolución dispone:

1. Condiciones Generales:

- ✓ Disponer de áreas independientes que permitan el desarrollo cada una de las actividades propias de cada establecimiento.
- ✓ Cada área definida de trabajo deberá permitir el libre movimiento del personal;
- ✓ Las divisiones deben ser hidro-repelentes, antiadherentes y permitir o garantizar que pase aire limpio de un lado a otro.
- ✓ Contar con una sala de espera.
- ✓ Definir y garantizar la privacidad de las áreas o cabinas para aquellas actividades que así lo requieran.
- ✓ Las paredes, pisos y techos deberán ser en material no poroso, no absorbente, de fácil limpieza y desinfección.
- ✓ Los mobiliarios (sillas, mesas, camillas, etc.), deben ser en material lavable;
- ✓ Disponer de protectores o demás elementos cuando se realicen técnicas que requieran contacto directo del cuerpo con el mobiliario.
- ✓ Las instalaciones deben contar con buena iluminación y ventilación ya sea natural o artificial.
- ✓ Disponer de un botiquín dotado, de fácil acceso, con los implementos necesarios para primeros auxilios. Se deberá controlar el ruido, de acuerdo con las normas vigentes de salud ocupacional.
- ✓ Contar con unidades sanitarias completas, de acuerdo con los procedimientos estéticos que allí se realicen, limpias, con toallas, jabón líquido y demás elementos de aseo necesarios.
- ✓ Cuando el usuario requiera del cambio de ropa para desarrollar las actividades correspondientes al establecimiento, dispondrán de un vestier. En el caso de que dispongan de cabinas de uso individual, estas podrían ser usadas para tal fin.
- ✓ El establecimiento o la institución no deben estar localizados en lugares que presenten riesgo inminente de desastres naturales, cerca de áreas con riesgos de salubridad grave e incorregible que impiden mantener las condiciones internas de la Institución.
- ✓ Debe contar con suministro permanente de agua potable, servicio de alcantarillado, y energía eléctrica y mantenerse en estado de conservación y limpieza.
- ✓ Deberá contar con un área específica y separada físicamente para el lavado de utensilios con una poceta con suministro de agua y red hidráulica para agua potable y aguas negras
- ✓ Deberá implementarse un programa de control de artrópodos y roedores, con una frecuencia no menor de tres (3) veces por año.

- ✓ Disponer de un método de esterilización en el cual, los equipos esterilizadores, cuenten con concepto técnico favorable del Invima.
- ✓ Los productos cosméticos que se utilicen en los establecimientos contemplados en la presente resolución deberán tener registro sanitario o notificación sanitaria obligatoria.
- ✓ Las cuchillas y material de rasurado, serán de un (1) solo uso.
- ✓ Toda la aparatología de uso en cosmética utilizada en los tratamientos estéticos debe contar con el concepto técnico favorable por parte del Invima.

2. Depósitos y eliminación de residuos:

El área dispuesta para los desechos sólidos debe ser independiente. Se debe efectuar una adecuada gestión de los residuos sólidos y líquidos que se generen, de acuerdo con lo contemplado en el Decreto 2676 de 2000 y la Resolución 1164 de 2002, o la normatividad sanitaria vigente en el tema.

3. Lencería:

Las toallas y demás elementos de lencería que utilice el establecimiento, se mantendrán y almacenarán en condiciones higiénicas y serán renovadas con cada cliente. Una vez usadas, se depositarán en recipientes dispuestos para tal fin.

4. Personal:

- ✓ Contar con ropa y calzado de uso exclusivo para el personal que desempeñe las funciones de que trata la presente resolución y no podrán durante la realización de los procedimientos, ingerir alimentos ni ninguna clase de bebidas.
- ✓ Cumplir con el manual de bioseguridad, expedido por el Ministerio de la Protección Social.
- ✓ No podrán realizar procedimientos cosméticos cuando padezcan heridas y/o lesiones cutáneas en las manos.
- ✓ Archivar las hojas de vida del personal que labore en el establecimiento con los debidos soportes en los cuales se acredite su desempeño laboral, de acuerdo con la Ley 711 de 2001.

5. Manuales y registro

- ✓ Disponer de los manuales en donde se detallen los procesos y procedimientos de los servicios que se prestan.
- ✓ Llevar un registro actualizado de los equipos con que cuenta el establecimiento y del mantenimiento que se les realiza a los mismos (Ministerio de la Protección Social, 2004).

- **Resolución conjunta 1164 de 2002** (por la cual se adopta el manual de procedimientos para la gestión integral de los residuos hospitalarios y similares (Ministerios del Medio Ambiente y de Salud, 2002). Es de especial importancia el numeral 7.2.7.

3.5.5 Manejo de contratos

- **Construcción de obras.** Para cumplir los lineamientos legales para las instalaciones en las que operará la peluquería deben realizarse diversas obras en el inmueble (local comercial) que será el establecimiento de comercio. Para ello, la sociedad debe suscribir un contrato de ejecución de obra civil con una persona natural o jurídica especializada en el ramo. Este contrato, permite que el contratista desarrolle la actividad negociada sin lugar a subordinación diferente a lo pactado en el contrato. (Contrato civil de obra como alternativa para evitar obligaciones laborales en el sector agrícola, 2010).

- **Compra de equipos:** para la compra de los equipos no se requiere contrato pero sí es importante solicitar los manuales de uso y las coberturas de las garantías.
- **Suministros y transporte:** lo ideal es conseguir distribuidores exclusivos de las líneas que se quieran manejar en la peluquería, sin embargo, no hay necesidad de la firma de contratos al respecto.
- **Contratos laborales:** para los contratos laborales se tienen las siguientes opciones:
 - ✓ **Contrato a término indefinido:** En este no se tiene estipulada una fecha de terminación de la obligación laboral entre el empleado y el empleador. Este tipo de contrato puede realizarse de forma escrita o verbal.
 - ✓ **Contrato a término definido:** En este, se tiene una fecha límite de terminación de la obligación laboral la cual debe estar especificada en el contrato, puede ser prorrogado indefinidamente, a excepción de los casos en los cuáles el plazo pactado sea inferior a un año.
 - ✓ **Contrato temporal, ocasional o accidental:** Este contrato se define según el Código Sustantivo del Trabajo como ocasional, accidental o transitorio, que es de corta duración y menor de un mes y no corresponde a las labores habituales del empleador ni al objeto social de la empresa contratante. Este contrato puede realizarse de forma escrita o verbal (Rincón Fonseca, 2010).

Lo ideal es tener al personal con contratos de trabajo a término indefinido y con el cabal cumplimiento de la normatividad en materia de seguridad social y salud ocupacional. De esta forma, los riesgos de demandas laborales se reducen de manera considerable.

Las obligaciones en las que se incurre en este tipo de contrato, de modo adicional al salario básico, son:

- ✓ Salud (EPS): cada mes se paga a la entidad respectiva el 12,5% del salario del trabajador, del cual 8,5% lo cubre el empleador y 4% el trabajador.
- ✓ Pensión: cada mes se paga a la entidad correspondiente el 15,5% del salario del trabajador, del cual 11,625% está a cargo del empleador y 3,875% del trabajador.
- ✓ Riesgos profesionales (ARL): cada empresa se encuentra clasificada en un nivel de riesgo según actividad económica y las labores desempeñadas por los trabajadores. De acuerdo con el porcentaje asignado, el cual varía entre el 0,5% y el 8,7%; la empresa paga cada mes a la entidad que corresponda dicha suma del total de la nómina.
- ✓ Horas extras: este pago es mensual y el porcentaje de recargo varía dependiendo de la jornada. Para la diurna es del 25% sobre el valor ordinario de la hora. Para la nocturna es del 75%. Los empleados que tienen un salario integral no tienen derecho a este tipo de pago.
- ✓ Cada semestre, la empresa debe pagar a sus trabajadores la prima de servicios, la cual corresponde a 30 días de salario por año.

Las cesantías, correspondientes a 30 días de salario por año, deben consignarse en el fondo escogido por el trabajador, en forma anual, antes del 14 de febrero. El 31 de diciembre de cada año se liquida el 12%, correspondiente al interés sobre las cesantías y se le pagan al trabajador. Tanto las cesantías como sus intereses no aplican para salarios integrales (Rincón Fonseca, 2010).

Los salarios de las personas que trabajarían en la peluquería tendrían modalidades variables, para incentivar al colaborador por medio del esquema siguiente: a mayores ventas, mayores ingresos. El salario incluye todas las prestaciones de salud y pensión, más auxilio de transporte de \$ 72.000. Los riesgos profesionales se trabajarían en nivel II, correspondiente a un 0,435%, según información recolectada con experta. El esquema sería el siguiente:

Tabla 24. Base laboral para 2014. Cifras en pesos

| Empleado | Cantidad | Salario | Porcentaje adicional de salario variable |
|---|----------|---------|--|
| Barbero - estilista | 2 | 616.000 | 20% |
| Manicurista | 2 | 616.000 | 20% |
| Administrador | 1 | 750.000 | 0% |
| Empleada del servicio | 1 | 616.000 | 0% |
| Persona responsable del <i>outsourcing</i> contable | 1 | 300.000 | 0% |

Fuente: elaboración de la autora con base en entrevista a M. Aristizábal el 20 de noviembre de 2014 y en el valor del salario mínimo legal vigente para 2014

3.6 Análisis y evaluación financiera

Por medio de la evaluación financiera se realiza la consolidación, en términos monetarios, de la información analizada en todos los diferentes estudios. Para el efecto, se identifican los ingresos, la inversión inicial, los costos y gastos de la operación, el horizonte del proyecto (que en el presente caso es de cinco años) y el valor de salvamento al final de la evaluación.

Por medio del flujo de caja y de diferentes indicadores como VPN (valor presente neto), TIR (tasa interna de retorno), TVR (tasa verdadera de retorno o verdadera tasa de rentabilidad o TIR modificada), BAUE (beneficio anual uniforme equivalente o, de manera simple, beneficio anual equivalente), PRID (período de recuperación de la inversión descontado) exacto y RBC (relación beneficio-costos) se realizó el análisis de la viabilidad de implementar una peluquería (barbería) para hombres en la ciudad de Medellín con la información recolectada en los diferentes estudios.

- VPN: es el indicador más conocido a la hora de evaluar proyectos; descuenta los flujos de caja de ingresos futuros a una tasa aceptada por la empresa y se compara con la

inversión realizada. Si es superior al valor presente, no se acepta el proyecto pero si es inferior se aceptaría.

- TIR: es la tasa que iguala el valor presente a cero. Se conoce como la tasa de rentabilidad producto de la reinversión de los flujos de efectivo entre períodos.
- TVR: es la rentabilidad real del proyecto; se calcula llevando el flujo de caja neto de los ingresos y egresos al final de la vida útil con la tasa de oportunidad y se relaciona con la inversión inicial.
- BAUE: es el beneficio promedio generado por el proyecto por encima del costo de oportunidad.
- PRID exacto: es el tiempo que transcurre mientras se recupera la inversión, teniendo en cuenta el descuento de los flujos de caja con la tasa corporativa aceptada.
- RBC: es el beneficio que se genera por cada peso invertido en el proyecto

(Tarazona Mantilla, 2010).

Teniendo en cuenta que se calcularon el flujo de caja real (sin efecto inflacionario) y el corriente (con efecto inflacionario), los valores calculados iniciales se obtuvieron para todos los años en precios constantes, los cuales no tienen en cuenta el efecto inflacionario.

3.6.1 Costos, gastos e inversión inicial

3.6.1.1 Maquinaria y equipos

La inversión en maquinaria y equipos se basa en el cálculo realizado con anterioridad en el balance de activos:

Tabla 25. Inversión en activos. Cifras en pesos

| TOTAL DE INVERSIÓN EN ACTIVOS | VALOR TOTAL |
|-------------------------------|-------------|
| | 18.926.056 |

Fuente: elaboración de la autora

3.6.1.2 Obras civiles

La inversión en maquinaria y equipos se basó en el cálculo realizado con anterioridad en el balance de obras civiles:

Tabla 26. Inversión en obras civiles. Cifras en pesos

| TOTAL EN OBRAS CIVILES | VALOR TOTAL |
|------------------------|-------------|
| | 15.163.545 |

Fuente: elaboración de la autora

3.6.1.3 Capital de trabajo

Consta de los recursos necesarios para la operación del año 1 de la peluquería-barbería para hombres.

Tabla 27. Capital de trabajo en el año 1. Cifras en pesos

| CONCEPTO | 1 |
|-------------------|------------|
| Insumos fijos | 9.840.000 |
| Arrendamiento | 60.000.000 |
| Insumos variables | 18.203.839 |

Fuente: elaboración de la autora

3.6.1.4 Inversión total

Incluye la inversión en obras civiles, activos y capital de trabajo.

Tabla 28. Inversión total. Cifras en pesos

| | |
|------------------------|--------------------|
| Activos | 18.926.056 |
| Reformas | 15.163.545 |
| Capital de trabajo | 88.043.839 |
| Inversión total | 122.133.440 |

Fuente: elaboración de la autora

3.6.1.5 Impuestos

Se trabajó con el impuesto de renta del 25% vigente para Colombia para los años estudiados.

3.6.1.6 Depreciaciones y amortizaciones

Se refieren a los desgastes o agotamientos que sufren los activos en la medida que con su utilización se generan ingresos para la compañía (Depreciación acumulada según la reforma tributaria, 2010).

3.6.1.6.1 Depreciaciones de activos

De acuerdo con el artículo 140 del estatuto tributario, la depreciación se determina de conformidad con las jornadas que tengan los activos pueden ser depreciado de manera acelerada (Depreciación acumulada según la reforma tributaria, 2010), Por tal motivo, y al tener en cuenta que los activos con los cuales se trabajaría en la peluquería tendrían vida útil no superior a cinco

años, y, además, que se cuenta con activos menores de un valor inferior a \$1.228.000, los cuales pueden depreciarse en un año, se calculó la depreciación acelerada de todos los muebles y enseres dependiendo del tipo de activo, con un tiempo máximo de cinco años.

Tabla 29. Depreciación de muebles y enseres. Cifras en pesos

| Artículo | Cant | Categoría (activo o gasto) | Tipo de activo | Depreciación | Número de años | Depreciación año 1 | Depreciación año 2 | Depreciación año 3 | Depreciación año 4 | Depreciación año 5 |
|---|------|----------------------------|---------------------|--------------|----------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Lavacabezas | 1 | Activo | Muebles e inmuebles | Acelerada | 5 | 484.000 | 484.000 | 484.000 | 484.000 | 484.000 |
| Silla para barbería | 2 | Activo | Muebles e inmuebles | Acelerada | 5 | 748.000 | 748.000 | 748.000 | 748.000 | 748.000 |
| Sillas para manicure y pedicure | 3 | Activo | Muebles e inmuebles | Acelerada | 5 | 534.000 | 534.000 | 534.000 | 534.000 | 534.000 |
| Esterilizador UV | 2 | Activo menor | Muebles e inmuebles | Activo menor | 1 | 500.000 | | | | |
| Pulidor para uñas profesional | 1 | Activo menor | Muebles e inmuebles | Activo menor | 1 | 210.000 | | | | |
| Secador profesional | 2 | Activo menor | Muebles e inmuebles | Activo menor | 1 | 420.000 | | | | |
| Televisores (TV LED FHD 122 (48")) | 2 | Activo | Muebles e inmuebles | Acelerada | 5 | 526.011 | 526.011 | 526.011 | 526.011 | 526.011 |
| Play Station 4 | 1 | Activo | Muebles e inmuebles | Acelerada | 5 | 239.800 | 239.800 | 239.800 | 239.800 | 239.800 |
| Teatro en casa JBL BD100/120A 1 | 1 | Activo menor | Muebles e inmuebles | Activo menor | 1 | 689.000 | | | | |
| Computador de Escritorio PC Smart Celedon | 1 | Activo menor | Muebles e inmuebles | Activo menor | 1 | 1.099.000 | | | | |
| Portatil Lenovo G40-70 Core TM i5 | 1 | Activo menor | Muebles e inmuebles | Activo menor | 1 | 999.000 | | | | |
| Aire Acondicionado más instalación | 1 | Activo | Muebles e inmuebles | Activo | 5 | 300.000 | 300.000 | 300.000 | 300.000 | 300.000 |
| Calentador de agua más instalación | 1 | Activo | Muebles e inmuebles | Activo | 5 | 170.000 | 170.000 | 170.000 | 170.000 | 170.000 |
| TOTAL | | | | | | 6.918.811 | 3.001.811 | 3.001.811 | 3.001.811 | 3.001.811 |

Fuente: elaboración de la autora

3.6.1.6.2 Amortización de reformas

Según el plan único de cuentas (PUC), en la cuenta 1710 de cargos diferidos (“mejoras a propiedades tomadas en arrendamiento, se amortizarán en el período menor entre la vigencia del respectivo contrato (sin tener en cuenta las prórrogas) y su vida útil probable, cuando su costo no es reembolsable”) (¿Cómo se registran las mejoras hechas en propiedades que se

tomaron en arrendamiento?, 2009); por tal motivo, se realizó la amortización del contrato a los cinco años, que es el horizonte seleccionado del proyecto.

Tabla 30. Amortización de obras civiles. Cifras en pesos

| AMORTIZACIÓN DE OBRAS CIVILES | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | 3.032.709 | 3.032.709 | 3.032.709 | 3.032.709 | 3.032.709 |

Fuente: elaboración de la autora

3.6.1.7 Nómina

De acuerdo con el análisis de personal que se necesita, se realizó el cálculo del costo de la nómina con la calculadora laboral del Ministerio del Trabajo (2014) para el salario básico de todos los empleados. Más tarde, con el análisis de capacidad, se realizó el cálculo del salario variable de aquellos empleados que tienen un 20% adicional por la prestación de los servicios.

Tabla 31. Cálculo de la nómina anual. Cifras en pesos

| CONCEPTO | Básico | Transporte | Cesantías | Primas | Intereses sobre cesantías | Vacaciones | Pensiones (AFP) |
|-----------------------|-------------|-------------------------|--------------|------------------|---------------------------|------------|-----------------|
| Estilistas (dos) | 616.000 | 72.000 | 57.333 | 57.333 | 6.880 | 25.667 | 73.920 |
| Administrador | 750.000 | 72.000 | 68.500 | 68.500 | 8.220 | 31.250 | 90.000 |
| Empleada del servicio | 616.000 | 72.000 | 57.333 | 57.333 | 6.880 | 25.667 | 73.920 |
| CONCEPTO | Salud (EPS) | Riesgos laborales (ARL) | Parafiscales | Total individual | Cantidad | Total | |
| Estilistas (dos) | 52.360 | 15.006 | 55.440 | 909.133 | 2 | 1.818.266 | |
| Administrador | 63.750 | 7.830 | 67.500 | 1.088.470 | 1 | 1.088.470 | |
| Empleada del servicio | 52.360 | 15.006 | 55.440 | 909.133 | 1 | 909.133 | |
| TOTAL MES | | | | | | 3.815.869 | |

| | |
|---------------------|-----|
| Porcentaje variable | 20% |
|---------------------|-----|

| CONCEPTO | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------------------------|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Ingreso Corte | | 156.330.000 | 171.963.000 | 189.159.300 | 208.075.230 | 228.882.753 |
| Ingreso Afeitada Profesional | | 15.840.000 | 17.424.000 | 19.166.400 | 21.083.040 | 23.191.344 |
| Ingreso Manicure y Pedicure | | 33.600.000 | 36.960.000 | 40.656.000 | 44.721.600 | 49.193.760 |
| CONCEPTO | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Salario anual básico | | 45.790.428 | 45.790.428 | 45.790.428 | 45.790.428 | 45.790.428 |
| Porcentaje por servicio | | 41.154.000 | 45.269.400 | 49.796.340 | 54.775.974 | 60.253.571 |
| Total de Mano de Obra | | 86.944.428 | 91.059.828 | 95.586.768 | 100.566.402 | 106.043.999 |

Fuente: elaboración de la autora

3.6.1.8 Financiación y gastos financieros

La financiación se calculó de acuerdo con la configuración de deuda y patrimonio que se propone realizar. Para el estudio se analizó la estructura general de los microempresarios colombianos, los cuales, según Guerrero Franco (2014a), se encuentran endeudados en un promedio del 74,50%.

Tabla 32. Estructura de la relación entre deuda y patrimonio

| | |
|-------------------|--------|
| Deuda | 74,40% |
| Patrimonio | 25,60% |

Fuente: elaboración de la autora

De acuerdo con lo anterior, y, teniendo en cuenta que la inversión inicial total es de \$122.133.440, se presupuesta un endeudamiento del 74,40%, lo cual es equivalente a \$90.867.280. Para determinar la tasa de endeudamiento, se investigaron las tasas actuales a las cuales los microempresarios están accediendo a endeudamiento en el la época presente la cual es del 20% efectivo anual (en adelante: EA) (Guerrero Franco, 2014b), y con dicho valor se procedió a realizar el cálculo del endeudamiento y los gastos financieros. Es de tener en cuenta que estos cálculos solamente se tuvieron en cuenta solamente en el flujo del inversionista, ya que en el flujo de caja del proyecto, como se explicará más adelante, no se toman en consideración el gasto financiero por amortización de capital ni por los intereses generados.

Tabla 33. Tabla de amortización del crédito. Cifras en pesos

| PERÍODO | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Saldo | 90.867.280 | 78.656.562 | 64.003.700 | 46.420.266 | 25.320.145 | 0 |
| Cuota | | 30.384.174 | 30.384.174 | 30.384.174 | 30.384.174 | 30.384.174 |
| Intereses | | 18.173.456 | 15.731.312 | 12.800.740 | 9.284.053 | 5.064.029 |
| Amortización de capital | | 12.210.718 | 14.652.862 | 17.583.434 | 21.100.121 | 25.320.145 |

Fuente: elaboración de la autora

3.6.2 Ventas anuales

Las ventas anuales se conforman con los resultados de los análisis de capacidad y de precios.

3.6.2.1 Análisis de capacidad

Para el año 1 se tiene en cuenta el cálculo del análisis de capacidad realizado con anterioridad. Para los años posteriores se toma en consideración un incremento del 10% de los servicios anuales, sin llegar al 100% de capacidad, dado que esto, según las diferentes entrevistas a los expertos, no es posible lograrlo a causa de las horas muertas que se tienen en el día.

Tabla 34. Análisis de capacidad anual

Año 1

| SERVICIO | Capacida diseñada semanal (servicios) | Capacidad proyectada semana en año 1 (servicios) | Capacidad proyectada mensual (servicios) | Precio unitario de venta en el año (\$/servicio) | TOTAL DE INGRESO |
|-------------------------|--|---|---|--|---------------------|
| CORTE | 220 | 145 | 579 | 22.500 | 156.330.000 |
| AFEITADA PROFESIONAL | 50 | 12 | 48 | 27.500 | 15.840.000 |
| MANICURE Y PEDICURE | 200 | 20 | 80 | 35.000 | 33.600.000 |

Año 2

| SERVICIO | Capacida diseñada semanal (servicios) | Capacidad utilizada (servicios) | Capacidad proyectada mensual (servicios) | Precio unitario de venta en el año (\$/servicio) | TOTAL DE INGRESO |
|-------------------------|--|---------------------------------|---|--|---------------------|
| CORTE | 220 | 159 | 637 | 22.500 | 171.963.000 |
| AFEITADA PROFESIONAL | 50 | 13 | 53 | 27.500 | 17.424.000 |
| MANICURE Y PEDICURE | 200 | 22 | 88 | 35.000 | 36.960.000 |

Año 3

| SERVICIO | Capacida diseñada semanal (servicios) | Capacidad utilizada (servicios) | Capacidad proyectada mensual (servicios) | Precio unitario de venta en el año (\$/servicio) | TOTAL DE INGRESO |
|-------------------------|--|---------------------------------|---|--|---------------------|
| CORTE | 220 | 175 | 701 | 22.500 | 189.159.300 |
| AFEITADA PROFESIONAL | 50 | 15 | 58 | 27.500 | 19.166.400 |
| MANICURE Y PEDICURE | 200 | 24 | 97 | 35.000 | 40.656.000 |

Año 4

| SERVICIO | Capacida diseñada semanal (servicios) | Capacidad utilizada (servicios) | Capacidad proyectada mensual (servicios) | Precio unitario de venta en el año (\$/servicio) | TOTAL DE INGRESO |
|-------------------------|--|---------------------------------|---|--|---------------------|
| CORTE | 220 | 193 | 771 | 22.500 | 208.075.230 |
| AFEITADA PROFESIONAL | 50 | 16 | 64 | 27.500 | 21.083.040 |
| MANICURE Y PEDICURE | 200 | 27 | 106 | 35.000 | 44.721.600 |

Año 5

| SERVICIO | Capacida diseñada semanal (servicios) | Capacidad utilizada (servicios) | Capacidad proyectada mensual (servicios) | Precio unitario de venta en el año (\$/servicio) | TOTAL DE INGRESO |
|-------------------------|--|---------------------------------|---|--|---------------------|
| CORTE | 220 | 212 | 848 | 22.500 | 228.882.753 |
| AFEITADA PROFESIONAL | 50 | 18 | 70 | 27.500 | 23.191.344 |
| MANICURE Y PEDICURE | 200 | 29 | 117 | 35.000 | 49.193.760 |

Fuente: elaboración de la autora

3.6.2.2 Precios

Teniendo en cuenta que el precio óptimo generado no es viable para el valor determinado de la demanda, se realizó un estudio de mercado (confidencial) de los precios de los servicios de las diferentes peluquerías del mismo segmento estudiado. Una vez obtenidos los precios se calculó su promedio y se les preguntó a los integrantes de la muestra si pagarían esas cantidades; los porcentajes obtenidos se tuvieron en cuenta en la demanda de los diferentes servicios.

Tabla 35. Precios de servicios en el año 1

| SERVICIO | Precio de venta anual |
|----------------------|-----------------------|
| CORTE | 22.500 |
| AFEITADA PROFESIONAL | 27.500 |
| MANICURE Y PEDICURE | 35.000 |

Fuente: elaboración de la autora

3.6.3 Tasa de descuento

Para determinar la tasa de descuento o tasa interna de oportunidad (TIO), se calculó la tasa de costo de los accionistas (K_e), la cual se obtiene por medio del modelo CAPM. De manera adicional, para el comparativo de la rentabilidad del proyecto se debe calcular el costo de capital promedio ponderado (CCPP), si se tiene en cuenta su utilidad como medida de rentabilidad mínima en la evaluación de proyectos. Si bien es poca la información que se tiene sobre algunos componentes que conforman el CCPP, se realizó una investigación sobre las variables que más se acercaran al cálculo que se realizaría.

3.6.3.1 Costo de capital promedio ponderado (CCPP)

También se conoce por sus siglas en inglés: WACC (*Weighted average cost of capital*). Es una tasa de descuento que se usa para lo pertinente en los flujos de caja de una compañía o proyecto, teniendo en cuenta que se genera valor si la rentabilidad se encuentra por encima de dicho valor. La fórmula del CCPP es:

Ecuación 4. Fórmula del CCPP o WACC:

$$WACC = K_e \frac{CAA}{CAA + D} + K_d(1 - T) \frac{D}{CAA + D}$$

Fuente: Enciclopedia Financiera (2014)

donde:

- WACC O CCPP = costo de capital promedio ponderado.

- K_e = tasa de costo de oportunidad de los accionistas; se calcula por medio del modelo CAPM.
- CAA = capital aportado por los accionistas.
- D = deuda financiera contraída.
- K_d = costo de la deuda financiera.
- T = tasa de impuesto a las ganancias.

3.6.3.1.1 K_e por el modelo CAPM

Por medio del modelo CAPM se calculó la tasa del costo de oportunidad de los accionistas, valor necesario para el cálculo del WACC.

- ✓ **Modelo CAPM:** el modelo de valoración de activos de capital (*capital asset pricing model*), conocido como CAPM, es una de las herramientas más utilizadas en el área financiera para determinar la tasa de retorno requerida para un cierto activo, en el que se plantea la ventaja de diversificar inversiones para disminuir el riesgo. La fórmula para su cálculo es:

Ecuación 5. Ecuación del CAPM

$$R = R_f + \beta (R_m - R_f)$$

Donde,

R = rentabilidad esperada.

R_f = tasa de inversión libre de riesgo.

β = riesgo del sector.

R_m = índice de rentabilidad correspondiente al tipo de activo.

$R_m - R_f$ = Prima de mercado (PM).

Fuente: 12 Manage (2014)

Para el cálculo se realizó la búsqueda de del valor de beta del sector en la página de Damodaran (2014), donde se encuentran los datos actualizados de todos los sectores de las industrias. En el presente caso, se toma la beta de *Healthcare Services* (servicios de cuidado de la salud), que es el que más se acerca, teniendo en cuenta que se somete a análisis un sector de cuidado estético.

Tabla 36. Beta del sector de servicios de cuidado de la salud

| Industry Name | Number of firms | Beta | D/E Ratio | Tax rate | Unlevered beta | Cash/Firm value | Unlevered beta corrected for cash |
|---------------------|-----------------|------|-----------|----------|----------------|-----------------|-----------------------------------|
| Healthcare Services | 126 | 0.83 | 27.93% | 13.77% | 0.67 | 6.54% | 0.72 |

Fuente: Damodaran (2014)

De esta tabla se extrajeron los siguientes datos y se realizaron los siguientes cálculos:

Tabla 37. Tabla de datos del modelo CAPM

| | |
|--|--------|
| Razón de endeudamiento (Deuda total / patrimonio) | 27,93% |
| Beta apalancada | 0,83 |
| Impuestos | 13,77% |
| R_f | 2,74% |
| R_m | 11,50% |
| K_d | 14,5% |
| PM | 8,76% |
| Ke USA | 1,82% |

Fuente: elaboración de la autora con base en la teoría del cálculo del CAPM

Sin embargo, el resultado anterior genera un resultado válido para Estados Unidos, si se tiene en cuenta que todos los datos son de este país; por lo tanto, lo llevó a cifras colombianas mediante la incorporación de la devaluación, la cual se calcula con la inflación colombiana y la estadounidense:

$$\text{Devaluación} = [(1 + \text{inflación interna}) / (1 + \text{inflación externa})] - 1$$

Tabla 38 Cálculo de la devaluación

| | |
|----------------|-------|
| Dev | 1,51% |
| Inf Int | 3,24% |
| Inf Ext | 1,70% |

Fuente: elaboración de la autora con base en datos de US Inflation (2014)

Por último, se efectuó el cálculo de K_e para el sector en Colombia con la siguiente fórmula:

Ecuación 6. Fórmula de la devaluación

$$[(1 + K_e\text{USA}) * (1 + \text{devaluación})] - 1$$

Fuente: elaboración de la autora con base en notas de la asignatura “Evaluación Financiera de Proyectos” de la Maestría en Administración (MBA) de la Universidad EAFIT (profesor Jhon Miguel Díez Benjumea, 2014)

Tabla 39. K_e en pesos

| | |
|--------------------|-------|
| Ke en pesos | 3,36% |
|--------------------|-------|

Fuente: elaboración de la autora

3.6.3.1.2 Capital aportado por los accionistas (CAA)

De acuerdo con el cálculo de estructura de la relación entre deuda y patrimonio, la inversión de los accionistas es de \$31.266.161.

3.6.3.1.3 Deuda financiera contraída (D)

De acuerdo con el cálculo de estructura de la relación entre deuda y patrimonio, la deuda contraída es de \$90.867.280.

3.6.3.1.4 Costo de la deuda financiera (K_a)

El costo financiero, según análisis realizado antes, es del 20% EA.

3.6.3.1.5 Tasa de impuesto a las ganancias (T)

El impuesto es del 25%.

Tabla 40. Cálculo del CCPP o WACC

| Costo promedio ponderado de capital | | | | | |
|-------------------------------------|------------|--------------------------|---------------------------|----------------|---------------|
| Fuente | Monto (\$) | Costo antes de impuestos | Costo después de impuesto | Participación | Ponderación |
| Créditos | 90.867.280 | 20,00% | 15,00% | 74,40% | 11,16% |
| Patrimonio | 31.266.161 | 3,36% | 3,36% | 25,60% | 0,86% |
| | | | | 100,00% | 12,02% |

Fuente: elaboración de la autora

3.6.4 Flujo de caja e indicadores financieros de evaluación de proyectos

Por medio de la elaboración del flujo de caja, que es la variación de entradas y salidas de efectivo, así como con indicadores, se realizó el respectivo análisis de viabilidad del proyecto de inversión en una peluquería-barbería solo para hombres en la ciudad de Medellín en un horizonte de tiempo de cinco años.

3.6.4.1 Flujo de caja del inversionista

Por medio del flujo de caja del inversionista se supone la financiación por recursos propios y por recursos de terceros, como créditos. Mediante el apalancamiento financiero se busca mejorar la rentabilidad de los dueños, siempre y cuando esta sea mayor a la tasa de financiación.

3.6.4.1.1 Flujo de caja corriente del inversionista

Se calculó el flujo de caja del inversionista en precios constantes, es decir, teniendo en cuenta el efecto de la inflación.

Para el cálculo de la inflación se utilizó el valor del 3,5%, que es el promedio de la proyección realizada por el Grupo Bancolombia (2014) para la inflación de los próximos años.

Tabla 41. Flujo de caja corriente del inversionista. Valores en pesos

| FLUJO DE CAJA CORRIENTE DEL INVERSIONISTA | | | | | | | |
|---|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| PERÍODO | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Inflación | | 3,50% | | | | | |
| FACTOR INFLACIONARIO | | | 1,04 | 1,07 | 1,11 | 1,15 | 1,19 |
| (+) | Ingresos por ventas | | 212.971.950 | 242.173.919 | 284.082.056 | 333.286.711 | 391.064.592 |
| (-) | Costos de producción | | 18.840.974 | 21.148.936 | 23.765.999 | 26.734.602 | 30.103.053 |
| (-) | Mantenimiento | | 1.242.000 | 1.285.470 | 1.330.461 | 1.377.028 | 1.425.224 |
| (-) | Nómina | | 89.987.483 | 97.545.564 | 105.978.758 | 115.402.259 | 125.947.006 |
| (-) | Costos fijos | | 72.284.400 | 74.814.354 | 77.432.856 | 80.143.006 | 82.948.012 |
| (=) | Utilidad bruta | | 30.617.094 | 47.379.595 | 75.573.981 | 109.629.816 | 150.641.298 |
| (-) | Depreciación de maquinaria y equipo | | 6.918.811 | 3.001.811 | 3.001.811 | 3.001.811 | 3.001.811 |
| (=) | Utilidad opercional | | 23.698.282 | 44.377.784 | 72.572.170 | 106.628.004 | 147.639.486 |
| (-) | Amortizaciones | | 3.032.709 | 3.032.709 | 3.032.709 | 3.032.709 | 3.032.709 |
| (=) | Utilidad antes de intereses e impuestos | | 20.665.573 | 41.345.075 | 69.539.461 | 103.595.295 | 144.606.777 |
| (-) | Gastos financieros | | 18.173.456 | 15.731.312 | 12.800.740 | 9.284.053 | 5.064.029 |
| (=) | Utilidad antes de impuestos | | 2.492.117 | 25.613.762 | 56.738.721 | 94.311.242 | 139.542.748 |
| (-) | Impuestos | | 623.029 | 6.403.441 | 14.184.680 | 23.577.811 | 34.885.687 |
| (=) | Utilidad neta | | 1.869.088 | 19.210.322 | 42.554.040 | 70.733.432 | 104.657.061 |
| (+) | Depreciación de maquinaria y equipo | | 6.918.811 | 3.001.811 | 3.001.811 | 3.001.811 | 3.001.811 |
| (+) | Amortizaciones | | 3.032.709 | 3.032.709 | 3.032.709 | 3.032.709 | 3.032.709 |
| Inversiones | | | | | | | |
| (-) | Maquinaria y equipo | 18.926.056 | | | | | |
| (-) | Construcciones | 15.163.545 | | | | | |
| (-) | Estudio de viabilidad | 0 | | | | | |
| (-) | Capital de trabajo inicial | 88.043.839 | | | | | |
| (=) | Total de inversiones | 122.133.440 | | | | | |
| (-) | Variación del capital de trabajo | | 851.888 | 969.874 | 1.104.202 | 1.257.134 | 0 |
| (+) | Recuperación del capital de trabajo | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 14.312.468 |
| (+) | Ingreso de préstamo | 90.867.280 | | | | | |
| (-) | Abono a capital | | 12.210.718 | 14.652.862 | 17.583.434 | 21.100.121 | 25.320.145 |
| (+) | Valor de desecho | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 16.858.663 |
| (=) | Flujo de caja neto | -31.266.161 | -1.241.998 | 9.622.106 | 29.900.925 | 54.410.697 | 116.542.568 |

Fuente: elaboración de la autora con base en notas de la asignatura “Evaluación Financiera de Proyectos” de la Maestría en Administración (MBA) de la Universidad EAFIT (profesor Jhon Miguel Diez Benjumea, 2014)

3.6.4.1.2 Flujo de caja real del inversionista

Se calculó el flujo de caja del inversionista en precios corrientes, es decir, sin tener en cuenta el efecto de la inflación.

Tabla 42. Flujo de caja real del inversionista. Valores en pesos

| FLUJO DE CAJA REAL DEL INVERSIONISTA | | | | | | |
|---|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|
| PERÍODO | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| (+) Ingresos por ventas | | 205.770.000 | 226.071.945 | 256.225.738 | 290.440.114 | 329.265.893 |
| (-) Costos de producción | | 18.203.839 | 19.742.758 | 21.435.569 | 23.297.661 | 25.345.963 |
| (-) Mantenimiento | | 1.200.000 | 1.200.000 | 1.200.000 | 1.200.000 | 1.200.000 |
| (-) Nómina | | 86.944.428 | 91.059.828 | 95.586.768 | 100.566.402 | 106.043.999 |
| (-) Costos fijos | | 69.840.000 | 69.840.000 | 69.840.000 | 69.840.000 | 69.840.000 |
| (=) Utilidad bruta | | 29.581.733 | 44.229.359 | 68.163.401 | 95.536.051 | 126.835.930 |
| (-) Depreciación de maquinaria y equipo | | 6.684.842 | 2.802.223 | 2.707.462 | 2.615.905 | 2.527.444 |
| (=) Utilidad operacional | | 22.896.891 | 41.427.136 | 65.455.939 | 92.920.146 | 124.308.486 |
| (-) Amortizaciones | | 2.930.154 | 2.831.066 | 2.735.330 | 2.642.831 | 2.553.460 |
| (=) Utilidad antes de intereses e impuestos | | 19.966.737 | 38.596.070 | 62.720.609 | 90.277.315 | 121.755.026 |
| (-) Gastos financieros | | 17.558.895 | 14.685.348 | 11.545.534 | 8.090.516 | 4.263.777 |
| (=) Utilidad antes de impuestos | | 2.407.843 | 23.910.721 | 51.175.075 | 82.186.799 | 117.491.250 |
| (-) Impuestos | | 601.961 | 5.977.680 | 12.793.769 | 20.546.700 | 29.372.812 |
| (=) Utilidad neta | | 1.805.882 | 17.933.041 | 38.381.306 | 61.640.099 | 88.118.437 |
| (+) Depreciación de maquinaria y equipo | | 6.684.842 | 2.802.223 | 2.707.462 | 2.615.905 | 2.527.444 |
| (+) Amortizaciones | | 2.930.154 | 2.831.066 | 2.735.330 | 2.642.831 | 2.553.460 |
| Inversiones | | | | | | |
| (-) Maquinaria y equipo | 18.926.056 | | | | | |
| (-) Construcciones | 15.163.545 | | | | | |
| (-) Estudio de viabilidad | 0 | | | | | |
| (-) Capital de trabajo inicial | 88.043.839 | | | | | |
| (=) Total de inversiones | 122.133.440 | | | | | |
| (-) Variación del capital de trabajo | | 823.080 | 905.388 | 995.927 | 1.095.519 | 0 |
| (+) Recuperación del capital de trabajo | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 12.050.714 |
| (+) Ingreso de préstamo | 90.867.280 | | | | | |
| (-) Abono a capital | | 11.797.795 | 13.678.603 | 15.859.250 | 18.387.536 | 21.318.883 |
| (+) Valor de desecho | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 14.194.542 |
| (=) Flujo de caja neto | -31.266.161 | -1.199.998 | 8.982.339 | 26.968.921 | 47.415.779 | 98.125.715 |

Fuente: elaboración de la autora con base en notas de la asignatura “Evaluación Financiera de Proyectos” de la Maestría en Administración (MBA) de la Universidad EAFIT (profesor Jhon Miguel Diez Benjumea, 2014)

3.6.4.2 Flujo de caja del proyecto

Se calculó sin tener en cuenta las restricciones de capital de los inversionistas, es decir, sin tener en cuenta el apalancamiento financiero.

3.6.4.2.1 Flujo de caja del proyecto corriente

Se calculó el flujo de caja del inversionista en precios constantes, es decir, teniendo en cuenta el efecto de la inflación.

Tabla 43. Flujo de caja corriente del proyecto. Valores en pesos

| FLUJO DE CAJA CORRIENTE DEL PROYECTO | | | | | | |
|---|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| PERÍODO | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Inflación | 3,5% | | | | | |
| FACTOR | | | | | | |
| INFLACIONARIO | | 1,04 | 1,07 | 1,11 | 1,15 | 1,19 |
| (+) Ingresos por ventas | | 212.971.950 | 242.173.919 | 284.082.056 | 333.286.711 | 391.064.592 |
| (-) Costos de producción | | 18.840.974 | 21.148.936 | 23.765.999 | 26.734.602 | 30.103.053 |
| (-) Mantenimiento | | 1.242.000 | 1.285.470 | 1.330.461 | 1.377.028 | 1.425.224 |
| (-) Nómina | | 89.987.483 | 97.545.564 | 105.978.758 | 115.402.259 | 125.947.006 |
| (-) Costos fijos | | 72.284.400 | 74.814.354 | 77.432.856 | 80.143.006 | 82.948.012 |
| (=) Utilidad bruta | | 30.617.094 | 47.379.595 | 75.573.981 | 109.629.816 | 150.641.298 |
| (-) Depreciación de maquinaria y equipo | | 6.918.811 | 3.001.811 | 3.001.811 | 3.001.811 | 3.001.811 |
| (=) Utilidad operacional | | 23.698.282 | 44.377.784 | 72.572.170 | 106.628.004 | 147.639.486 |
| (-) Amortizaciones | | 3.032.709 | 3.032.709 | 3.032.709 | 3.032.709 | 3.032.709 |
| (=) Utilidad antes de intereses e impuestos | | 20.665.573 | 41.345.075 | 69.539.461 | 103.595.295 | 144.606.777 |
| (-) Gastos financieros | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| (=) Utilidad antes de impuestos | | 20.665.573 | 41.345.075 | 69.539.461 | 103.595.295 | 144.606.777 |
| (-) Impuestos | | 5.166.393 | 10.336.269 | 17.384.865 | 25.898.824 | 36.151.694 |
| (=) Utilidad neta | | 15.499.180 | 31.008.806 | 52.154.595 | 77.696.472 | 108.455.083 |
| (+) Depreciación de maquinaria y equipo | | 6.918.811 | 3.001.811 | 3.001.811 | 3.001.811 | 3.001.811 |
| (+) Amortizaciones | | 3.032.709 | 3.032.709 | 3.032.709 | 3.032.709 | 3.032.709 |
| Inversiones | | | | | | |
| (-) Maquinaria y equipo | 18.926.056 | | | | | |
| (-) Construcciones | 15.163.545 | | | | | |
| (-) Estudio de viabilidad | 0 | | | | | |
| (-) Capital de trabajo inicial | 88.043.839 | | | | | |
| (=) Total de inversiones | 122.133.440 | | | | | |
| (-) Variación del capital de trabajo | | 851.888 | 969.874 | 1.104.202 | 1.257.134 | 0 |
| (+) Recuperación del capital de trabajo | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 14.312.468 |
| (+) Ingreso de préstamo | 0 | | | | | |
| (-) Abono a capital | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| (+) Valor de desecho | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 16.858.663 |
| (=) Flujo de caja neto | -122.133.440 | 24.598.812 | 36.073.452 | 57.084.914 | 82.473.858 | 145.660.735 |

Fuente: elaboración de la autora con base en notas de la asignatura “Evaluación Financiera de Proyectos” de la Maestría en Administración (MBA) de la Universidad EAFIT (profesor Jhon Miguel Diez Benjumea, 2014)

3.6.4.2.2 Flujo de caja real del proyecto

Se calculó el flujo de caja del inversionista en precios corrientes, es decir, sin tener en cuenta el efecto de la inflación.

Tabla 44. Flujo de caja real del proyecto. Valores en pesos

| FLUJO DE CAJA REAL DEL PROYECTO | | | | | | |
|---|---------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|
| PERÍODO | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| (+) Ingresos por ventas | | 205.770.000 | 226.071.945 | 256.225.738 | 290.440.114 | 329.265.893 |
| (-) Costos de producción | | 18.203.839 | 19.742.758 | 21.435.569 | 23.297.661 | 25.345.963 |
| (-) Mantenimiento | | 1.200.000 | 1.200.000 | 1.200.000 | 1.200.000 | 1.200.000 |
| (-) Nómina | | 86.944.428 | 91.059.828 | 95.586.768 | 100.566.402 | 106.043.999 |
| (-) Costos fijos | | 69.840.000 | 69.840.000 | 69.840.000 | 69.840.000 | 69.840.000 |
| (=) Utilidad bruta | | 29.581.733 | 44.229.359 | 68.163.401 | 95.536.051 | 126.835.930 |
| (-) Depreciación de maquinaria y equipo | | 6.684.842 | 2.802.223 | 2.707.462 | 2.615.905 | 2.527.444 |
| (=) Utilidad operacional | | 22.896.891 | 41.427.136 | 65.455.939 | 92.920.146 | 124.308.486 |
| (-) Amortizaciones | | 2.930.154 | 2.831.066 | 2.735.330 | 2.642.831 | 2.553.460 |
| (=) Utilidad antes de intereses e impuestos | | 19.966.737 | 38.596.070 | 62.720.609 | 90.277.315 | 121.755.026 |
| (-) Gastos financieros | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| (=) Utilidad antes de impuestos | | 19.966.737 | 38.596.070 | 62.720.609 | 90.277.315 | 121.755.026 |
| (-) Impuestos | | 4.991.684 | 9.649.017 | 15.680.152 | 22.569.329 | 30.438.757 |
| (=) Utilidad neta | | 14.975.053 | 28.947.052 | 47.040.457 | 67.707.986 | 91.316.270 |
| (+) Depreciación de maquinaria y equipo | | 6.684.842 | 2.802.223 | 2.707.462 | 2.615.905 | 2.527.444 |
| (+) Amortizaciones | | 2.930.154 | 2.831.066 | 2.735.330 | 2.642.831 | 2.553.460 |
| Inversiones | | | | | | |
| (-) Maquinaria y equipo | 18.926.056 | | | | | |
| (-) Construcciones | 15.163.545 | | | | | |
| (-) Estudio de viabilidad | 0 | | | | | |
| (-) Capital de trabajo inicial | 88.043.839 | | | | | |
| (=) Total de inversiones | 122.133.440 | | | | | |
| (-) Variación del capital de trabajo | | 823.080 | 905.388 | 995.927 | 1.095.519 | 0 |
| (+) Recuperación del capital de trabajo | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 12.050.714 |
| (+) Ingreso de préstamo | 0 | | | | | |
| (-) Abono a capital | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| (+) Valor de desecho | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 14.194.542 |
| (=) Flujo de caja neto | -122.133.440 | 23.766.968 | 33.674.953 | 51.487.322 | 71.871.203 | 122.642.430 |

Fuente: elaboración de la autora con base en notas de la asignatura “Evaluación Financiera de Proyectos” de la Maestría en Administración (MBA) de la Universidad EAFIT (profesor Jhon Miguel Diez Benjumea, 2014)

3.6.4.3 Resumen de indicadores

Una vez obtenido cada uno de los flujos de caja, se calcularon los diferentes indicadores que permitirán identificar la viabilidad financiera del proyecto.

Tabla 45. Resumen de indicadores. Datos en pesos y porcentajes

| INDICADORES | FLUJO DE CAJA CORRIENTE DEL INVERSIONISTA | FLUJO DE CAJA REAL DEL INVERSIONISTA | FLUJO DE CAJA CORRIENTE DEL PROYECTO | FLUJO DE CAJA REAL DEL PROYECTO |
|-------------|---|--|--|---------------------------------------|
| VPN | 150.103.426 | 150.103.426 | 104.141.491 | 104.141.491 |
| TIR | 58% | 53% | 34% | 29% |
| TVR | 46% | 42% | 24% | 21% |
| BAUE | 28.037.722 | 28.037.722 | 19.452.522 | 19.452.522 |
| PRID EXACTO | 2,9 | 3,0 | 3,2 | 3,3 |
| RBC | 1,0 | 1,0 | 1,2 | 1,1 |

Fuente: elaboración de la autora con base en notas de la asignatura “Evaluación Financiera de Proyectos” de la Maestría en Administración (MBA) de la Universidad EAFIT (profesor Jhon Miguel Diez Benjumea, 2014)

Al revisar cada uno de los indicadores se concluye que existe viabilidad financiera para el proyecto. Si bien el primer año de la operación genera un flujo de caja negativo, este es mínimo y se genera un VPN del inversionista que supera la inversión inicial, por lo cual se considera que en el proyecto se da una generación del valor para los accionistas; sin embargo, se debe analizar en conjunto con los demás indicadores para determinar la veracidad del resultado del VPN.

Cuando se revisa el VPN, en el que ya se identificó generación de valor, en comparación con la TIR y la TVR (o TIR modificada), se deduce que en ambos casos la tasa interna de retorno tiene un valor superior al del WACC (12,02%). Además, el BAUE genera un valor positivo de \$28.037.722, lo que implica que el proyecto tiene la capacidad de generar cada año, en promedio, dicha cantidad.

Al analizar el PRID exacto, se puede identificar que el tiempo para recuperar la inversión es de alrededor de tres años, lo cual significa que, si bien es un proyecto pequeño, tiene la capacidad de recuperar la inversión en menos tiempo que el horizonte de tiempo analizado; en forma adicional, el RBC indica que, por cada peso invertido en el proyecto, el mismo es capaz de generar un peso adicional, lo cual es un buen indicio de su rentabilidad.

De igual manera, el flujo de caja del proyecto, sin tener en cuenta el apalancamiento financiero, ratifica la viabilidad del proyecto en todos los indicadores calculados. Aunque el VPN es muy similar al valor de la inversión inicial, tanto la TIR, del 29%, como la TVR, del 21%, son valores claramente superiores al valor del WACC, que es del 12,02%. Además, el BAUE de \$19.452.000, muestra de nuevo la capacidad que tiene el proyecto de generar beneficios cada año. Por último, la recuperación de la inversión sigue siendo de tres años y el RBC muestra que,

por cada peso invertido en el proyecto, se recuperan entre 1,1 y 1,2 pesos lo cual es rentable y viable desde el punto de vista financiero.

4 CONCLUSIONES

El hombre colombiano actual es un mercado potencial para el sector de la estética y la peluquería. Las diferentes estadísticas muestran un cambio generacional en el que el hombre ve, no solo útil, sino beneficioso, realizarse procedimientos estéticos que permitan una mejora de su imagen, lo que contrasta con épocas anteriores, en las que el hombre visualizaba dicho tipo de procedimientos como netamente femeninos, lo cual ha permitido que el mercado de la estética y la salud se hayan incrementado en proporción significativa en los últimos años.

En el mercado de las peluquerías colombianas sigue predominando el mercado informal, para el que se dispone de pocas estadísticas referentes a su manejo y a la situación real de su impacto en la economía. Sin embargo, las cifras siguen mostrando que es un sector que la población colombiana busca como solución a las pocas oportunidades de empleo formal; por ejemplo: en la ciudad de Medellín se tiene una peluquería por cada 1.131 habitantes (Rojas T., 2014), lo que se traduce en una alta oferta para la ciudad estudiada. A pesar de ello, la cantidad de peluquerías para el segmento masculino en los estratos estudiados es muy baja en comparación con el total de establecimientos del sector.

Por medio de la evaluación de proyectos con empleo de la metodología propuesta por la ONUDI, se concluye que a través de la misma se puede realizar de manera efectiva, técnica y sistemática la evaluación de un proyecto para determinar su factibilidad, desde las bases metodológicas hasta la consolidación y la viabilidad financiera, ya que tiene en cuenta el análisis detallado de cada aspecto técnico relacionado con la valoración de un proyecto, lo que le brinda al evaluador no solo información, sino la posibilidad de encontrar la estrategia adecuada y óptima que aumente el valor del proyecto, o, por el contrario, que permita retirarse a tiempo del mismo.

Según la encuesta realizada, se identificó en los hombres un mercado no satisfecho con la oferta actual en el mercado de peluquerías y, además, que ellos que están dispuestos a pagar un precio adicional por el servicio propuesto. Lo anterior, si se tiene en cuenta que para los hombres en la actualidad en la ciudad de Medellín, a pesar de tener opciones para recibir el servicio, son pocos los especializados en el género, lo que, sin ser una necesidad clara, se puede convertir en una opción atractiva como modelo de negocio.

Al analizar el proyecto estudiado según las fuerzas de Porter (1980), este negocio puede tener viabilidad estratégica, si se tiene en cuenta el gran poder que tienen los compradores, que mostraron un alto nivel de aceptación, y los proveedores, que forman parte de una industria que ha venido en crecimiento los últimos años. Si bien existen servicios sustitutos, al ser una idea innovadora y diferente, puede atraer la atención de los hombres en Medellín que no se sienten

satisfechos por completo con el servicio que les prestan las peluquerías de la ciudad, y, a pesar de tener en cuenta la amenaza de nuevos competidores y la rivalidad entre ellos, el hecho de ser un proyecto innovador puede impactar la fidelidad del mercado objetivo.

Al consolidar el total de análisis realizados según la metodología de la ONUDI, se concluye que el proyecto es viable, al considerar que los estudios técnicos no presentan ninguna dificultad que impida la realización del proyecto; en forma adicional, se considera, según la demanda y el resultado de la encuesta, que se tiene el mercado objetivo con una necesidad que en la actualidad no está por entero satisfecha y que, desde el punto de vista financiero, es viable, tanto en cuanto al valor presente, que supera la inversión inicial, como en lo tocante con la tasa interna de retorno, que es superior al WACC calculado del sector, lo que significa que el inversionista tiene un proyecto atractivo en el cual invertir.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

12 Manage. The Executive Fast Track (2014, 1º de enero). *Modelo de valuación de activos de capital (CAPM)*. Recuperado el 10 de diciembre de 2014 de:
http://www.12manage.com/methods_capm_es.html

Actividades económicas de Colombia (2010). *Actividades económicas*. Recuperado el 10 de enero de 2014, de: <http://www.actividadeseconomicas.org/2012/03/principales-actividades-economicas-de.html#.UuhsYRBp7IU>

Albelda, J. (2011). *Las nuevas masculinidades: Los hombres frente al cambio de las mujeres*. Valencia: Institut Universitari d'Estudis de la Dona (IUED).

Arévalo, C., Gonzalez, S., Martinez, J. y & Montalvo, M. (2011). *Estudio organizacional y legal: Estudio de factibilidad*. Barranquilla: Universidad del Atlántico.

Aldunate, E., y Córdoba, J. (2011). *Formulación de programas con la metodología del marco lógico*. Santiago de Chile: CEPAL / ILPES.

Arme su plan de negocios anual (2012, noviembre). *SalonPro*. Recuperado el de 10 de enero de 2014, de: <http://www.salonpro.com.co/ediciones/ediciones-2012/edicion-11/gestion-10/sientese-y-arme-su-plan-de-negocios-actual.htm>

Asociación Española de Dirección e Ingeniería de Proyectos, AEIPRO (2013). *El modelo de certificación en 4 niveles de IPMA – AEIPRO*. Recuperado el 30 de enero de 2015, de: <http://aeipro.com/index.php/es/>

Behrens, W., y Hawranek, P. M. (1994). *Manual para la preparación de estudios de viabilidad industrial*. Viena: ONUDI.

- Bolaños Rodríguez, E. (2012). *Muestra y Muestreo*. Hidalgo: Escuela Superior de Tizayuca.
- Castellanos, A (2010). *Invierta en Colombia: trabajo, compromiso ingenio*. Bogotá: Proexport.
- Centro de Investigaciones Sociológicas, CIS (s.f.). *Indicador de confianza de los consumidores*. Recuperado el 25 de noviembre de 2015, de:
http://www.cis.es/cis/opencms/ES/13_Indicadores/Indicadores/ICC/index.jsp
- Clavijo, S., Vera, A., y Cuéllar, E. (2014). *Dinámica del sector servicios en 2013 y perspectivas*. Bogotá: ANIF, Centro de Estudios Económicos.
- ¿Cómo se registran las mejoras hechas en propiedades que se tomaron en arrendamiento? (2009, 4 de noviembre). *Actualicese.com*. Recuperado el 27 de noviembre de 2014, de:
<http://actualicese.com/actualidad/2009/11/04/como-se-registran-las-mejoras-hechas-en-propiedades-que-se-tomaron-en-arrendamiento/>
- Contrato civil de obra como alternativa para evitar obligaciones laborales en el sector agrícola (2010, 20 de diciembre). *Gerencie.com*. Recuperado el 02 de diciembre de 2014, de:
<http://www.gerencie.com/contrato-de-obra-o-labor-puede-ser-verbal.html>
- Damodaran, A. (2014, 25 de noviembre). *Damodaran online*. Recuperado el 08 de diciembre de 2014, de: <http://people.stern.nyu.edu/adamodar/>
- De Francesco Linares, Y. L. (s.f.). *Manicura y pedicura. Capítulo 3: concepto de manicure*. Recuperado el 30 de enero de 2014, de: <http://www.mailxmail.com/curso-manicura-pedicura-1/concepto-manicure>
- Departamento Nacional de Planeación, DNP (2011). *Manual de procedimientos del Banco Nacional de Programas y Proyectos, BPIN*. Recuperado el 30 de enero de 2015, de:
<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Publicaciones/5-Manual%20de%20Procedimiento%20BPIN%202011.pdf>
- Depreciación acumulada según la norma tributaria (2010, 10 de septiembre). *Gerencie.com*. Recuperado el 08 de diciembre de 2014, de: <http://www.gerencie.com/depreciacion-acelerada-segun-la-norma-tributaria.html>
- Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit, GTZ (s.f.). *Planificación de proyectos orientada a objetivos*. Recuperado el 28 de enero de 2015, de:
http://www.pmsj.org.pe/nweb/publicas/CLAD/Metodologia_ZOPP_GTZ.pdf
- Diez pasos para crear una empresa en Colombia (2014, 9 de agosto). *Mprende.co*. Recuperado el 28 de noviembre de 2014, de: <http://mprende.co/legal/10-pasos-para-crear-una-empresa-en-colombia>
- Directv (2014). *Directv*. Recuperado el 01 de diciembre de 2014, de: www.directv.com.co

- Economía colombiana crecerá 4,1% en 2013 y 5,0% en 2014 (2013, 14 de febrero). *Portafolio*. Recuperado el 20 de octubre de 2014, de: <http://www.portafolio.co/economia/economia-colombiana-crecera-41-2013-y-50-2014>
- Empresas Públicas de Medellín, *EPM*. (2014, 25 de noviembre). Recuperado el 02 de diciembre de 2014, de: www.epm.com.co
- Enciclopedia Financiera (2014, 1º de enero). *Fórmula del WACC*. Recuperado el 04 de diciembre de 2014, de: <http://www.enciclopediafinanciera.com/analisisfundamental/valoraciondeactivos/formula-wacc.htm>
- Encuesta Fácil* (2014, 6 de noviembre). *encuestafacil.com*. Recuperado el 06 de noviembre de 2014, de: <http://www.encuestafacil.com/>
- Enkor (31 de 01 de 2014, 31 de enero). *Enkor*. Recuperado el 02 de diciembre de 2014, de: www.enkorprofesional.com
- Éxito (2014, 25 de noviembre). *Éxito*. Recuperado el 02 de diciembre de 2014, de: <http://www.exito.com/>
- Franco, M. A., y Montoya, L. M. (2012). *Aplicación de la metodología ONUDI para proyectos de crecimiento orgánico en grupo EMI*. Medellín: trabajo de grado, Maestría en Administración (MBA), Universidad EAFIT. Recuperado el 28 de noviembre de 2014, de: https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/1148/Mar%C3%ADAAdelaida_Franco_2012.pdf?sequence=1
- Gantt project* (2014, 26 de noviembre). *Ganttproject*. Recuperado el 26 de noviembre de 2014, de: <http://sourceforge.net/projects/ganttproject/>
- Grupo Bancolombia* (2014, 3 de marzo). *Grupo Bancolombia*. Recuperado el 25 de noviembre de 2014, de: www.grupobancolombia.com
- Guerrero Franco, Ó. A. (2014a, 1º de enero). *Estructura financiera de las empresas en Colombia*. Recuperado el 03 de diciembre de 2014, de: <http://solucionesestrategicas.co/pdf/01.pdf>
- Guerrero Franco, Ó. A. (2014b, 29 de enero). *¿Cuál debe ser la tasa de interés para la microempresa?* Recuperado el 04 de diciembre de 2014, de: <http://www.portafolio.co/opinion/cual-debe-ser-la-tasa-interes-la-microempresa>
- La evaluación en el banco - BID (1997). *IADB Inter-American Development Bank*. Recuperado el 30 de enero de 2015, de: https://www.google.com.co/?gws_rd=ssl#q=UNA+NUEVA+ERA+DEL+DESEMPE%C3%91O+DE+LOS+PROYECTOS+Y+LA+EVALUACI%C3%93N+EN+EL+BANCO

- Índice de confianza del consumidor mostró leve mejoría en diciembre (2014, 14 de enero). *Radio Guatapurí*. Recuperado el 28 de noviembre de 2014, de: <http://www.radioguatapuri.com/2011-07-25-15-56-33/item/17223-%C3%ADndice-de-confianza-del-consumidor-mostr%C3%B3-leve-mejor%C3%ADa-en-diciembre>
- Jáuregui G., A. (2012, enero). *Los diversos tipos de competencia en Economía*. Recuperado el 01 de noviembre de 2014, de:
<http://www.gestiopolis.com/canales/economia/articulos/30/tiposcomp.htm>
- Ktronix (2014, 25 de noviembre). *Ktronix*. Recuperado el 02 de diciembre de 2014, de:
<http://www.ktronix.com/computadores-y-tablets/computador/portatiles>
- L'Oréal Colombia (2014, 31 de enero). *SalonPro*. Recuperado el 30 de noviembre de 2014, de:
<http://www.salonpro.com.co/guia/loreal-colombia-s-a.html>
- Masglo (2014, 25 de noviembre). *Masglo*. Recuperado el 30 de noviembre de 2014, de:
www.masglo.com
- Medellín, zona suroriente, local comercial en arriendo código: 2395-M1459814 (2014, 24 de noviembre). *Metrocuadrado.com*. Recuperado el 01 de diciembre de 2014, de:
[http://www.metrocuadrado.com/arriendo/localcomercial-en-medellin-poblado-viscaya-la-florida-con-estrato-6-area-71-mts-\\$6.000.000-id-2395-M1459814](http://www.metrocuadrado.com/arriendo/localcomercial-en-medellin-poblado-viscaya-la-florida-con-estrato-6-area-71-mts-$6.000.000-id-2395-M1459814)
- Ministerio de la Protección Social (2004, 14 de julio). *Resolución 2263, de 14 de julio de 2004*. Recuperado el 25 de noviembre de 2014, de:
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=21035>
- Ministerio de la Protección Social (2005, 15 de noviembre). *Resolución 3924, de 15 de noviembre de 2005*. Recuperado el 25 de noviembre de 2014, de:
http://www.salonpro.com.co/uploads/descargas/2013/Resolucion_3924_de_2005-Guia_Apertura_y_Funcionamiento_Centros_de_Estetica.pdf
- Ministerio de la Protección Social (2006, 8 de agosto). *Resolución 2827, de 8 de agosto de 2006*. Recuperado el 25 de noviembre de 2014, de:
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=21034>
- Ministerio de la Protección Social (2010, 15 de junio). *Resolución 2117, de 15 de junio de 2010*. Recuperado el 25 de noviembre de 2014, de:
http://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/RESOLUCI%C3%93N%202117%20DE%202010.pdf
- Ministerios del Medio Ambiente y de Salud (2002, 6 de septiembre). *Resolución 1162, de 6 de septiembre de 2002*. Recuperado el 26 de noviembre de 2014, de:
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=36291>

- Ministerio del Trabajo (2014, 20 de noviembre). *Calculadora laboral*. Recuperado el 26 de noviembre de 2014, de: <http://www.mintrabajo.gov.co/calculadora-laboral.html>
- Misionpyme.com (2014, 15 de agosto). ¿Y por qué una SAS? Recuperado el 26 de noviembre de 2014, de: <http://www.misionpyme.com/home/negocios/5226-y-por-que-una-sas>
- Mora Montes, J. M. (2011). Masculinidad-femenidad, hoy. *Cauriensia*, VI, 305-331. Recuperado el 27 de mayo de 2013, de: dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3831016.pdf
- Morales, C. M. (2010). *Formulación y evaluación de proyectos*. Recuperado el 30 de noviembre de 2014, de: https://fyedeproyectos2.files.wordpress.com/2010/07/notas-de-clase_1.pdf
- Mouthón Mejía, L. (2014, 21 de marzo). *Economía colombiana creció 4,3%: DANE*. Recuperado el ... de 15 de octubre de 2014, de: <http://www.elheraldo.co/economia/economia-colombiana-crecio-43-en-2013-dane-146791>
- Municipio de Medellín, Departamento Administrativo de Planeación (2011). *Perfil socioeconómico. Estrato 6*. Recuperado el 15 de junio de 2014, de: <http://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/wpcontent/Sites/Subportal%20del%20Ciudadano/Planeaci%C3%B3n%20Municipal/Secciones/Publicaciones/Documentos/Encuesta%20Calidad%20de%20Vida/ECV2011/10%20Perfil%20Estrato%206%20ECV%202011.pdf>
- Montoya Restrepo, C. (s.f.). *Economía general*. Recuperado el 02 de 12 de 2014, de: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010043/lecciones/6elasticidaddaofrta.htm>
- Payano, F. A. (s.f.). *Curso trucos de belleza*. Recuperado el 10 de marzo de 2015, de: <http://www.mailxmail.com/curso-trucos-belleza>
- ONUDI, (2005). *ONUDI*. Recuperado el 10 de marzo de 2014, de: <http://www.onudi.org/core.php?m=sc&sc=Mw==>
- Panorama nacional de la industria de la belleza, Medellín (2013). *SalonPro*. Recuperado el 20 de enero de 2014, de: <http://www.salonpro.com.co/ediciones/ediciones-2012/edicion-11/mirada-nacional/panorama-nacional-de-la-industria-de-la-belleza-medellin.htm>
- Pineda Duque, J. (2011). *Microempresas, trabajo y género en el sector servicios: el caso de las peluquerías y salones de belleza*. Bogotá: Universidad de los Andes, Centro Interdisciplinario de Investigación sobre Desarrollo (CIDER). Recuperado el 20 de enero de 2014, de: <https://investigaciones.uniandes.edu.co/index.php/es/investigaciones/41-microempresas-trabajo-y-genero-en-el-sector-servicios-el-caso-de-las-peluquerias-y-salones-de-belleza>
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. En M. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (pág. 400). New York: The Free Press.

- Propaís (2014). *Sector de cosméticos en Colombia*. Recuperado el ... de ... de ..., de:
<http://propais.org.co/biblioteca/inteligencia/sector-cosmeticos-en-colombia.pdf>
- Project Management Institute, PMI (2013). *Project Management Body of Knowledge (PMBOK)*, 5ª ed.
 Newton Square, PA: PMI.
- PSINAI (2013, 3 de marzo). *Materiales directos e indirectos*. Recuperado el 25 de noviembre de 2014,
 de: <http://psinai.wordpress.com/2013/03/03/materiales-directos-e-indirectos/>
- Rincón Fonseca, Y. D. (2010). *Lo que necesita saber de contratación laboral*. Recuperado el 25 de
 noviembre de 2014, de:
https://ctp.uniandes.edu.co/_joomla/index.php?option=com_content&view=article&id=576:lo-que-necesita-saber-de-contratacion-laboral&catid=85:servicios-articulos&Itemid=358
- Rodríguez, E. (s.f.). *Tintes para el pelo: cómo lograr el mejor resultado*. Recuperado el 30 de febrero
 de 2013, de: <http://www.serpadres.es/embarazo/ejercicios-belleza-embarazo/tintes-pelo-conseguir-mejor-resultado.html>
- Rojas T., J. F. (2014, 12 de agosto). *Medellín tiene 8,8% de peluquerías del país*. Recuperado el 20 de
 enero de 2014, de:
http://www.elcolombiano.com/historico/medellin_tiene_88_de_peluquerias_del_pais-NGEC_307903
- Romero, M. (2012, 21 de febrero). *Misceláneas y cafés internet, desvares de los colombianos*.
 Recuperado el 20 de enero de 2014, de: <http://www.portafolio.co/negocios/top-10-los-negocios-mas-populares-colombia>
- Salones de belleza y peluquerías en Colombia (2010) *SalonPro*. Recuperado el 25 de enero de 2014,
 de: <http://www.salonpro.com.co/ediciones/ediciones-2010/edicion-2/sector-destacado/salones-de-belleza-y-peluquerias-en-colombia.htm>
- Santos, T. (2008). Estudio de factibilidad de un proyecto de inversión: etapas de su estudio.
Contribuciones a la economía, noviembre. Recuperado el 30 de octubre de 2014, de:
<http://www.eumed.net/ce/2008b/tss.htm>
- Secretaría Distrital de Salud de Bogotá (2014, 11 de agosto). Servicios personales en belleza.
 Recuperado el 20 de noviembre de 2014, de:
<http://www.saludcapital.gov.co/sitios/SectorBelleza/Paginas/serviciospersonales.aspx>
- Secretaría General de la Comunidad Andina (2004, 31 de marzo). *Reglamento de la decisión 516 sobre control y vigilancia sanitaria de productos cosméticos*. Recuperado el 20 de noviembre de 2014, de:
<http://www.asonatura.com/Legislacion/RESOLUCION%20797%20DE%202004.htm>

- Tarazona Mantilla, J. (2010). *Matemáticas financieras y evaluación de proyectos*. Recuperado el 28 de noviembre de 2014, de: www.jairotarazona.com
- Thompson, I. (09 de 2006). *La competencia perfecta*. Recuperado el 25 de octubre de 2014, de: <http://www.promonegocios.net/mercado/competencia-perfecta.html>
- Tipos de sociedades y sus diferencias (Ltda, S. A., comanditas, S. A. S., colectivas) (2010, 17 de mayo). *Actualícese. com*. Recuperado el 25 de noviembre de 2014, de: <http://actualicese.com/actualidad/2010/05/27/tipos-de-sociedades-y-sus-diferencias-ltda-s-a-comanditas-s-a-s-colectivas/>
- UNE (2014, 24 de noviembre). *UNE*. Recuperado el 26 de noviembre de 2014, de: www.une.com.co
- US Inflation Calculator (2014, 25 de noviembre). *Current US inflation rates : 2005-1015*. Recuperado el 02 de diciembre de 2014, de: <http://www.usinflationcalculator.com/inflation/current-inflation-rates/>
- Vallejo, C. (2012, 15 de agosto). *Aprendizaje por proyectos y TIC-Diagrama de Gantt*. Recuperado el 27 de noviembre de 2014, de: <http://recursostic.educacion.es/observatorio/web/es/component/content/article/1057-aprendizaje-por-proyectos-y-tic?start=3>
- Villamil Barrera, L. (2013, 16 de marzo). *El poder de los peluqueros*. Recuperado el 20 de junio de 2014, de: <http://www.elespectador.com/noticias/economia/el-poder-de-los-peluqueros-articulo-410737>
- Villegas Flórez, J. C. (2014, enero). *Identificación, preparación, formulación de proyectos*. Medellín : notas de clase de Preparación de Proyectos, Maestría en Administración, Universidad EAFIT.

Anexo Encuesta realizada a la muestra objetivo

| ¿En cuál rango de edad se encuentra? | TOTAL DE RESPUESTAS |
|---|----------------------------|
| Entre 15 y 20 años | 1 |
| Entre 21 y 30 años | 23 |
| Entre 31 y 40 años | 77 |
| Entre 41 y 50 años | 7 |
| Más de 50 años | 3 |
| Número de Número de respuestas recogidas: | 111 |

| ¿Cuántas veces al mes acude a una peluquería? | |
|--|-----|
| 0 | 14 |
| 1 | 53 |
| 2 | 33 |
| 3 | 5 |
| Más de 3 | 6 |
| Número de respuestas recogidas: | 111 |

| ¿Cuáles servicios toma en la actualidad en una peluquería? (Seleccionar uno o varios) | |
|--|----|
| Corte | 97 |
| <i>Manicure y pedicure</i> | 44 |
| Coloración | 1 |
| Afeitada Tradicional | 28 |
| Ninguno | 14 |
| Otro (por favor especifique): | |

| ¿Qué opinión le merece el formato de una peluquería - barbería sólo para hombres? | |
|--|-----|
| Nada interesante | 7 |
| Poco interesante | 7 |
| Ni interesante ni poco interesante | 7 |
| Interesante | 50 |
| Totalmente Interesante | 40 |
| Número de respuestas recogidas: | 111 |

Si su respuesta a la pregunta anterior fue "nada interesante" o "poco interesante", por favor, díganos cuál o cuáles son sus razones por las que no le atrae el servicio y en esta pregunta finalizaría la encuesta. Si su respuesta fue "ni interesante ni poco interesante", "interesante" ó "totalmente interesante" por favor no responderla y pasar a la siguiente pregunta.

| | |
|---------------------------------|----|
| No lo utilizo no lo necesito | 5 |
| No es diferenciador | 3 |
| Tiempo | 5 |
| Movilidad | 1 |
| Salubridad | 0 |
| Otro (por favor especifique) | 0 |
| Número de respuestas recogidas: | 14 |

¿Cuáles servicios estaría dispuesto a tomar en una peluquería - barbería sólo para hombres? (Seleccionar uno o varios)

| | |
|---------------------------------|----|
| Corte | 97 |
| <i>Manicure y Pedicure</i> | 52 |
| Coloración | 2 |
| Afeitada Tradicional | 46 |
| Otro (por favor especifique) | 1 |
| Número de respuestas recogidas: | 99 |

¿Cuáles son los aspectos que más le atraerían de una peluquería - barbería sólo para hombres?

| | |
|---------------------------------|----|
| Exclusividad | 28 |
| Espacio masculino | 43 |
| Horario diferenciado | 31 |
| Precio | 45 |
| Tiempos de Servicio | 39 |
| Ubicación | 42 |
| Género que presta el servicio | 13 |
| Todas las anteriores | 11 |
| Otro (por favor especifique): | 5 |
| Número de respuestas recogidas: | 99 |

¿Cuáles elementos valoraría usted a la hora de esperar en una peluquería - barbería sólo para hombres?

| | |
|--|----|
| Televisión con canales deportivos y noticias | 75 |
| Revistas especializadas | 45 |
| Música ambiental | 33 |
| Video Juegos | 39 |
| Billar – Pool | 23 |
| Bar | 33 |
| Internet | 53 |
| Otro (por favor especifique): | 4 |
| Número de respuestas recogidas: | 99 |

¿En cuál sector de la ciudad o de municipios aledaños le gustaría que estuviese ubicada la peluquería (Barbería)?

| | |
|---------------------------------|----|
| Laureles - Estadio | 26 |
| El Poblado | 39 |
| Envigado | 31 |
| Otra (por favor especifique): | 3 |
| Número de respuestas recogidas: | 99 |

¿En cuales horarios estaría dispuesto a asistir a la peluquería - barbería para tomar los servicios?

| | |
|------------------------------------|----|
| Lunes a sábado 8 a.m. a 6 p.m. | 26 |
| Lunes a viernes 6 a.m. a 8 a.m. | 7 |
| Lunes a viernes 6 p.m. a 10 p.m. | 49 |
| Lunes a viernes 12 p.m. a 2 p.m. | 6 |
| Sábados y domingos 8 a.m. a 2 p.m. | 36 |
| Número de respuestas recogidas: | 99 |

¿A través de cuales medios le gustaría recibir información sobre este producto o servicio?

| | |
|--------|---|
| Radio | 6 |
| Prensa | 7 |

| | |
|---------------------------------|----|
| Correos electrónicos | 63 |
| Redes Sociales | 65 |
| Catálogos | 7 |
| Otro (Por favor especifique) | 3 |
| Número de respuestas recogidas: | 97 |

¿Estaría usted dispuesto a pagar 22.500 pesos por un corte de cabello, en un lugar exclusivo y diferenciado, con cuidados y productos especializados en el público masculino?

| | |
|---------------------------------|----|
| Si | 72 |
| No | 25 |
| Número de respuestas recogidas: | 97 |

¿Estaría usted dispuesto a pagar 35.000 pesos por un Manicure - Pedicure, en un lugar exclusivo y diferenciado, con cuidados y productos especializados en el público masculino?

| | |
|---------------------------------|----|
| Si | 60 |
| No | 37 |
| Número de respuestas recogidas: | 97 |

¿Estaría dispuesto a pagar 55.000 por una coloración, en un lugar exclusivo y diferenciado, con cuidados y productos especializados en el público masculino?

| | |
|---------------------------------|----|
| Si | 8 |
| No | 89 |
| Número de respuestas recogidas: | 97 |

¿Estaría dispuesto a pagar 27.500 pesos por una afeitada tradicional, en un lugar exclusivo y diferenciado, con cuidados y productos especializados en el público masculino?

| | |
|---------------------------------|----|
| Si | 50 |
| No | 47 |
| Número de respuestas recogidas: | 97 |